

**Asiakaslähtöinen konseptin kehittämissuunnitelma,
Case: HOK-Elannon ABC Deli-ketju**

Anssi Raitio
Palveluliiketoiminnan ko/YAMK
Opinnäytetyö
2014



Anssi Raitio	Aloitusvuosi 2011
Raportin nimi HOK-Elannon ABC Deli-ketjun asiakaslähtöinen konseptin kehittämissuunnitelma	Sivu- ja liitesivumäärä 102
Opettajat tai ohjaajat Teemu Moilanen	
<p>Huoltoasematoimiala sitoo paljon resursseja ja yhdessä kauppojen aukiololainsäädännön muutoksen (2009) sekä yleisen taloudellisen tilanteen kanssa HOK-Elannon Deli-ketjulla on ollut kannattavuushaasteita koko sen olemassa olon ajan. Osana tervehtymisohjelmaa on vuonna 2013 suljettu yksiköitä.</p> <p>Tässä työssä on tutkittu HOK-Elannon ABC Deli-ketjun asiakaslähtöisyyden tilaa ja kehittämisen mahdollisuuksia. Työn tarkoituksena on luoda asiakaslähtöinen ja kannattavuutta parantava Deli-ketjun konseptin kehittämissuunnitelma.</p> <p>Työssä on haastateltu Deli-ketjun kehittämisestä vastaavia henkilöitä puolistrukturoiduilla haastatteluilla ja kerätty kyselyllä toimipaikkojen päälliköiltä ja apulaispäälliköiltä tietoa kehittämissuunnitelman pohjaksi sekä tarkasteltu ABC Deli-ketjulle tehtyä erillistutkimusta ja yhden asiakaslähtöisen konseptiuudistuksen vaikutuksia.</p> <p>Haastattelut tehtiin loppuvuodesta 2012 ja alkuvuodesta 2013 ja kyselyt helmimaaliskuussa 2013. Työn teoriaosuus koostuu sekä asiakaslähtöisyyttä, että kannattavuutta käsittelevästä teoriasta. Haastatteluiden, kyselyiden, erillistutkimusten ja havaintojen pohjalta on luotu strategiatason kehittämissuunnitelma ja erillinen yksityiskohtaisempi kehitysehdotusraportti.</p> <p>Tutkimuksen keskeisin tulos on että asiakaslähtöisyyteen panostaminen ei rasita vaan se parantaa kannattavuutta; strategista painopistettä tulisikin suunnata asiakkaisiin ja henkilöstöön. Muita tärkeitä tutkimustuloksia on että kaikkien toimintojen ja byrokratian, jotka eivät hyödytä asiakasta ja jotka voidaan, tulisi poistaa. Toimintaa tulisi niin ikään kehittää yksilöllisyys ja oikea-aikaisuus huomioiden siten että kehittämisen perustana ovat asiakastarpeet. Asiakaslähtöisessä toiminnassa tulisi asiakasta kuunnella, osallistaa ja mahdollistaa heidän keskenäinen vuorovaikutus. Asiakaslähtöisyydessä tulisi niin ikään huomioida sisäiset ja ulkoiset asiakkaat eli henkilöstö, yhteistyökumppanit ja maksavat asiakkaat.</p> <p>Johtopäätöksenä on että tulevaisuudessa olisi hyvä tutkia asiakaslähtöisyyden tilaa ja selvittää asiakkaiden mielikuvaa ketjun asiakaslähtöisyydestä ennen kuin uutta asiakaslähtöistä toimintamallia käynnistetään, sen aikana ja miten toiminta kehittyy jatkossa. Tulevaisuudessa olisi kehitystoimintaa tukevaa tutkia mitkä palvelut alallamme - jossa on monta toimialaa yhden brändin alla - tuovat asiakkaalle lisäarvoa ja mitkä palvelut ja toiminnot ovat sellaisia joista voisi luopua tai jotka kannattaisi ulkoistaa.</p>	
Asiasanat Asiakaslähtöisyys, kannattavuus, kehittäminen, osallistaminen, sisäinen- ja ulkoinen asiakas, konsepti.	



Anssi Raitio	Year of entry 2011
The title of thesis HOK-Elanto ABC Deli-chain's customer-oriented development plan.	Number of pages 102
Supervisor Teemu Moilanen	
<p>Gas station business takes up a lot of resources. Due to that, together with the shop closing law (in 2009) and the general economic situation, the Deli-chain has faced challenges in profitability throughout its life. As part of the Deli-chain reorganization program, several units have been closed in 2013.</p> <p>This thesis studies the conditions and development opportunities of the customer orientation in HOK-Elanto Deli-chain. The goal is to create a customer-oriented concept development plan in order to improve the profitability of the chain. This study is based on semi-structured interviews with people responsible for the development of Deli-chain and surveys made with service station managers and deputy managers in order to obtain basic information about the development plan. In addition to these, this thesis is based on a separate study that was made to ABC Deli-chain as well as the effects of one customer-oriented concept reform.</p> <p>The interviews were made from late 2012 to early 2013 and the surveys in early 2013. The theoretical part covers customer orientation and profitability theories. Based on the interviews, the surveys, the separate study and observations there have been created a strategic development plan and a separate, more detailed development proposal report.</p> <p>The most important discovery of this study is that focusing on customer orientation doesn't strain, but rather improves profitability. Therefore the strategic focus should be shifted to the customers and the staff. Other important finding is that all functions and bureaucracy that do not directly benefit the customer could be removed where possible. In general, activities should be developed with personification and timeliness in mind so that the focus of all development is centered around customer needs. In customer-oriented activities focus should be in listening to the customer, to involve them and enable their mutual interaction. Customer orientation should pay attention to both internal and external customers, i.e. the employees, the partners and the customers who actually purchase our products and services.</p> <p>The conclusion is that in the future it would be good to study the state of customer-orientation and find out customers' image of the chains' customer-orientation before and during the start of the new customer-driven approach and how the activity will develop in the future. In the future it would be beneficial for the development efforts to study which services in our field – where we have several branches of business under one brand – bring added value to customers and which services and features we could give up or outsource.</p>	
Key words Customer orientation, profitability development, osallistaminen, internal- and external customer, concept.	

Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Johdanto aiheeseen	1
1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.3 Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineistot.....	2
2 HOK-Elannon ABC Deli-ketju	4
2.1 S-ryhmä, HOK-Elanto, ABC Deli-ketju.....	4
2.2 Huoltamoliiketoiminta-alan kehittyminen Suomessa	4
3 Asiakaslähtöisyys.....	6
3.1 Asiakaslähtöisyydellä kilpailuetua.....	6
3.2 Miten asiakaslähtöisyys nähdään	9
3.3 Asiakaslähtöisyyden haasteet ja virheet.....	10
3.4 Yksilöllisyys ja räätälöinti.....	11
3.5 Sisäinen ja ulkoinen asiakkuus.....	12
3.5.1 Sisäinen asiakkuus.....	12
3.5.2 Ulkoinen asiakkuus.....	14
3.6 Asiakaslähtöisyyden näkyminen kehittämistyössä.....	17
3.7 Asiakaslähtöisyyden mahdollisuudet.....	19
3.8 Asiakaslähtöisyyden jalkauttaminen.....	23
4 Kannattavuus.....	27
4.1 HOK-Elannon ABC Deli-ketjun kannattavuus.....	27
4.2 Kannattavuuden muodostumisen osatekijät.....	27
4.2.1 Strateginen kustannusanalyysi kilpailuedun perustana.....	28
4.2.2 Prosessijohtamista tukeva kustannuslaskenta.....	29
4.2.3 Kustannusjohtaminen.....	31
4.2.4 Strateginen laskentatoimi.....	31
4.2.5 Budjetoinnin kehittäminen.....	32
4.2.6 BSC.....	32
4.2.7 Taloushallinnolla asiakaslähtöisyyttä.....	34
4.2.8 Toimintolaskennan avulla asiakkaille lisäarvoa.....	36

4.2.9	Resurssiajattelulla kannattavuutta.....	38
4.3	Kannattavuuden kehittäminen	39
4.3.1	Maine.....	41
4.3.2	Informaatioteknologian hyödyntäminen	43
4.3.3	Johtaminen.....	48
5	Asiakaslähtöisyydellä kannattavuutta.....	49
5.1	Asiakkaan vaikutus kannattavuuteen.....	50
5.2	Asiakaslähtöisyys palveluprosesseissa.....	50
5.3	Ajattelutavan muuttaminen.....	51
5.4.	Liikenneasema-ympäristön mahdollisuudet asiakaskokemuksen luomisessa.....	59
6	Konseptin kehittäminen	61
6.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö	61
6.2	Kehittämistyön haasteet opinnäytteessä.....	62
6.3	Konseptin kehittämistyön toimintatavat.....	62
7	Prosessikuvaus.....	64
7.1	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen sekä case-tutkimus.....	64
7.1.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	65
7.1.2	Kvantitatiivinen tutkimus.....	65
7.1.3	Case-tutkimus.....	66
7.2	Haastattelu ja kysely.....	67
7.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	71
7.4	Tieteellinen tutkimus ja tutkimusongelma	72
8	Tulokset.....	74
8.1	Haastattelut	74
8.2	Kyselyt.....	88
8.3	Tutkimukset	89
8.4	Asiakkuustutkimus 2013 (SOK, HOK-Elanto).....	94
8.5	Tehtyjen asiakaslähtöisten toimenpiteiden tulokset.....	94
8.6	Konseptin strategiatason kehittämissuunnitelma.....	96

9	Johtopäätökset.....	100
9.1	Analyysi tehdystä tutkimuksesta ja jatkokehittämisehdotukset	100

1 Johdanto

Nykyinen maailma ei ole sen arvoista, että meidän kannattaisi tehdä jotakin sen hyväksi, sillä voimassaoleva voi hetkessä luhistua. Meidän on työskenneltävä menneen ja tulevan ajan hyväksi: edellisen siten, että tunnustamme sen ansiot, jälkimmäisen siten, että koetamme kohottaa sen arvoa.

— Johann Wolfgang von Goethe -

1.1 Johdanto aiheeseen

ABC-liiketoiminta saatetaan mieltää erittäin kannattavaksi ja voimakkaasti leviäväksi liiketoiminnaksi, mutta eritoten pääkaupunkiseudulla ketjun toiminta on ollut erittäin haastavaa taloudellisesti koko ketjun olemassaolon ajan. Viimeaikoina aukioloaikoja onkin supistettu ja viimeisimpänä toimenpiteenä on, keväällä 2013, aloitettu yhteistointamenettelyt, jotka jatkuivat myös vuoden 2013 lopulla.

Huoltamoliiketoimintaa ohjaavat monet lait ja asetukset johtuen alan moninaisuudesta; market, ravintola, autonpesu, polttonesteet, nestekaasut ja Veikkaus sekä RAY. Ala onkin melko vakaa ja alalle tullaan ja sieltä poistutaan verkkaisesti, johtuen muun muassa suurista investointitarpeista perustamisvaiheessa ja lainsäädännön tuomista rajoitteista.

ABC Deli-ketjua on kehitetty myynnin kehittämisen kautta ja suosittelu myyntityö on ollut operatiivisen toiminnan kehittämisen kärki. Myös asiakastietojärjestelmää on kehitetty vuosien ajan ja viimeisimpänä isona kehityshankkeena on luotu asiakkuusjärjestelmä, jonka avulla toimintaa ohjataan. Opinnäytetyön alkuvaiheessa kun aihetta valittiin, oli ketjussamme näkemys että kannattavuuteen ja asiakaslähtöisyyteen panostaminen olivat ikään kuin vastakohtia; jos resursseja kohdennetaan asiakaslähtöisyyteen raskaita se kannattavuutta ja päinvastoin. Kuinka asiakaslähtöinen asiakkuuksien hallintajärjestelmämme on ja mitä muita keinoja kannattavuuden parantamiseen on olemassa suosittelu myyntityön lisäksi?

Suuret investointikustannukset ja pääkaupunkiseudun omat erityistarpeet ovat luoneet tilanteen jossa ABC Deli-konseptille tuli luoda kehittämissuunnitelma, jossa arvioitai-

siin tähän mennessä toteutettua kehittämistyötä, kannattavuuden haasteita, asiakaslähtöisyyden tilaa ja sen mahdollisuuksia.

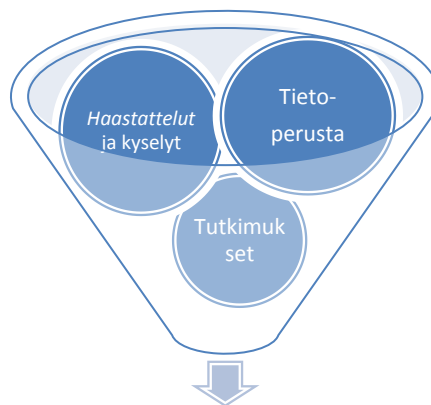
1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Työn tavoitteena on 1) tutkia HOK-Elannon ABC Deli-ketjun asiakaslähtöisyyden tilaa ja 2) selvittää miten ketjun asiakaslähtöisyyttä ja 3) kannattavuutta voisi kehittää. ABC-ketju on valtakunnallinen ketju, joka toimii SOK:n ohjauksessa. Työssä tarkastellaan vain yhden alueosuuskaupan, HOK-Elannon, ABC-ketjua. HOK-Elannolla on ABC-ketjussaan sekä ABC-liikennemyymälöitä, että omassa ketjunohjauksessa toimivia pääkaupunkilaisten asiakasomistajien tarpeisiin suunniteltuja Deli-yksiköitä. Tässä työssä tarkastellaan pääasiassa Deli-ketjua, jolle 4) luodaan konseptille kehitysehdotussuunnitelma, joka koostuu strategiatason kehityssuunnitelmasta ja erillisestä yksityiskohtaisemmasta kehitysehdotusraportista, johon on koottu kehitysehdotuksia ABC Deli-ketjulle kategorioittain; kuten: prosessit, kehittämistoiminnot, market, ravintola ja johtaminen.

1.3 Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineistot

Työhön on kerätty kannattavuuden ja asiakaslähtöisyyden teoriaa. Asiakaslähtöisyyden nykytilaa tutkittiin haastattelemalla puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä kaikkia HOK-Elannon ABC-ketjussa kehittämistyötä tekeviä esimiehiä. Tämän lisäksi kaikkien yksiköiden liikennemyymäläpäälliköille ja apulaisliikennemyymäläpäälliköille lähetettiin Digium-kyselylomake sähköpostitse. Näiden lisäksi työssä tarkasteltiin Deli 2012-

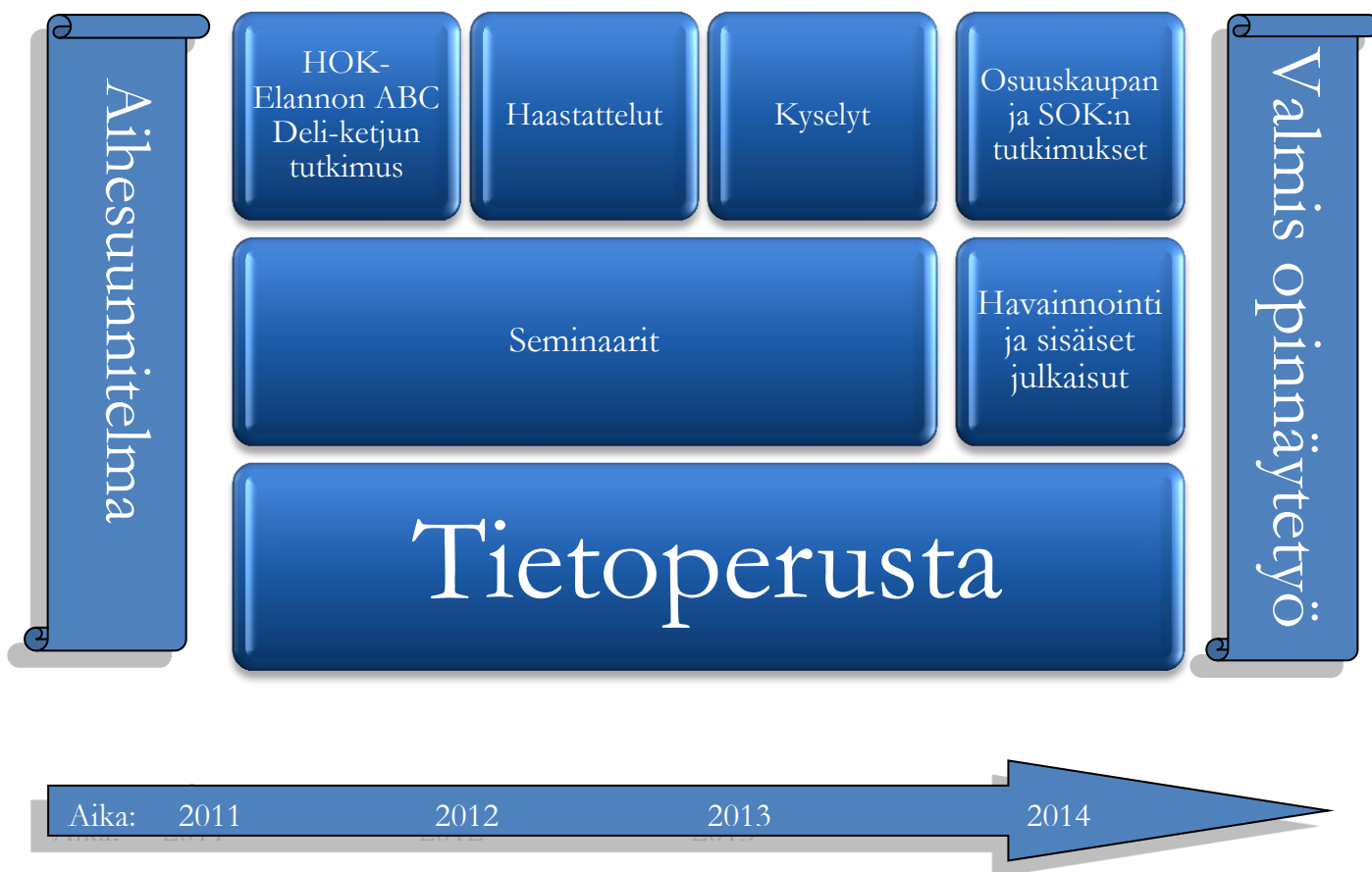
tutkimusta,
kaupunkiseu-
teita ja mieli-
Asiakkuus-
den tietojen
asiakaslähtöi-
ketjussa ja
voisi kannat-



Kehittämissuunnitelma

jossa on tutkittu pää-
tulaisten ihmisten asen-
kuvia Deli-ketjusta sekä
tutkimusta 2013. Näi-
pohjalta on analysoitu
syyden nykytilaa Deli-
mietitty miten ketjua
tavasti kehittää.

Kuvio 1. Kehittämissuunnitelman osatekijät



Kuvio 2. Kehittämissuunnitelman aikataulu

2 HOK-Elannon ABC Deli-ketju

HOK-Elanto on S-ryhmän suurin alueosuuskauppa, joka tuottaa palveluja pääkaupunkiseudulla. HOK-Elannon omistavat sen asiakasomistajat, joita on tällä hetkellä (2013) noin 560 000. ABC on yksi S-ryhmän ketjuista, joka koostuu ABC-liikennemyymälöistä, ABC-automaateista, ABC-CarWash-autonpesuista, ABC-GrilliMarketeista ja pääkaupunkiseudulla toimivasta ABC-Deli-ketjusta. S-ryhmä osti Esso-huoltoasemaketjun vuonna 2006 ja kaupan yhteydessä HOK-Elannon alueosuuskaupalle tuli 23 uutta yksikköä, jotka muokattiin pääkaupunkiseutulaisten tarpeita vastaamaan ABC Deli-ketjuksi. Aluksi ketju toimi valtakunnallisen SOK:n ketjuohjauksen alla, mutta vuodesta 2011 Deli-ketjun ketjunohjaus siirtyi HOK-Elannolle.

2.1 ABC-ketju alueosuuskaupoissa

Ensimmäinen ABC-liikennemyymälä avattiin Uttiin vuonna 1998 ja vuoden 2013 alussa liikennemyymälöitä oli yhteensä 108. Polttonesteitä myyviä yksiköitä oli yhteensä 420, joista ABC-liikennemyymälöiden lisäksi ABC-automaatteja oli 295, Porvoossa 2 ABC Deli yksikköä, Nikkilässä operoiva ABC-GrilliMarketti ja pääkaupunkiseudulla olevat HOK-Elannon 13 Deli-yksikköä. Pohjoisin ABC-asema on ABC Kemijärvi ja eteläisin ABC Raasepori Karjaa. ABC Deli-ketjun toimipaikat sijaitsevat pääkaupunkiseudulla, jonne ei mahdollista rakentaa ABC-liikennemyymälä-konseptin mukaisia asemia. Polttonesteiden lisäksi ABC Deli-asemilla myydään muun muassa päivittäistavaroita, kahvilatuotteita ja ravintola-annoksia kuten Chico´sin burgereita ja BigBowl-kana-annoksia.

2.2 Huoltamoliiketoiminta-alan kehittyminen Suomessa

1.12.2009 kauppojen aukioloaikalainsäädäntöä muutettiin niin että kaikki alle 400 neliöiset kaupat saavat olla auki ympäri vuorokauden ja sunnuntai aukiolo vapautettiin ympärivuotiseksi kaikille. Tämä lakiuudistus on esimerkki, joka vaikutti erittäin merkittävästi liikenneasema-toimialaan; olihan tähän asti viikon suurimmat myynnit ajoittuneet lauantaille klo 18 jälkeen, jolloin päivittäistavarakaupat menivät kiinni, mutta alkoholi-juomia sai myydä klo 21 asti. Kyseinen lakimuutos vaikutti esimerkiksi lauantai-kaup-

paan huoltamoliiketoiminta-alalla siten, että aiempi myyntihuippu siirtyi vähittäiskaupan puolelle.

Yhtäältä entistä vähemmän huoltoa vaativat autot ja toisaalta huollon tarpeen ja autohuollon teknistyminen ovat siirtäneet huoltotoiminnan siihen erikoistuneille liikkeille. Samalla erityisesti yksityisten omistaja-kauppioiden huoltoasemat ovat 1990-luvulta lähtien automaattiasemien lisääntyessä jääneet polttonesteiden jakelussa kilpailussa ahtaalle. Tässä tilanteessa huoltoasemat ovat pyrkineet laajentamaan toimintaansa päivittäistavaramyyntiin ja ravitsemistoimintaan. (Saarinen 2008, 1.)

3 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyydelle liiketoiminnassamme, jossa panostamme asiakasomistajiin eli suomalaisiin kanta-asiakkaisiin, on erinomainen potentiaali ja osuustoiminnan syvimmän olemuksen mukaisesti asiakaslähtöisyys on jopa sisäänrakennettu velvollisuus ja ideologia.

Asiakaslähtöisessä ajattelutavassa huomioidaan asiakkaiden tarpeet ja tuotteistamisessa osallistetaan henkilöstöä ja/tai asiakkaita sekä huomioidaan yrityksen strategia ja asiakasnäkökulma.

3.1 Asiakaslähtöisyydellä kilpailuetua



Kuvio 3. Asiakaslähtöisyyden integroiminen tuotteistamiseen. (Muokaten Järvi, 2013.)

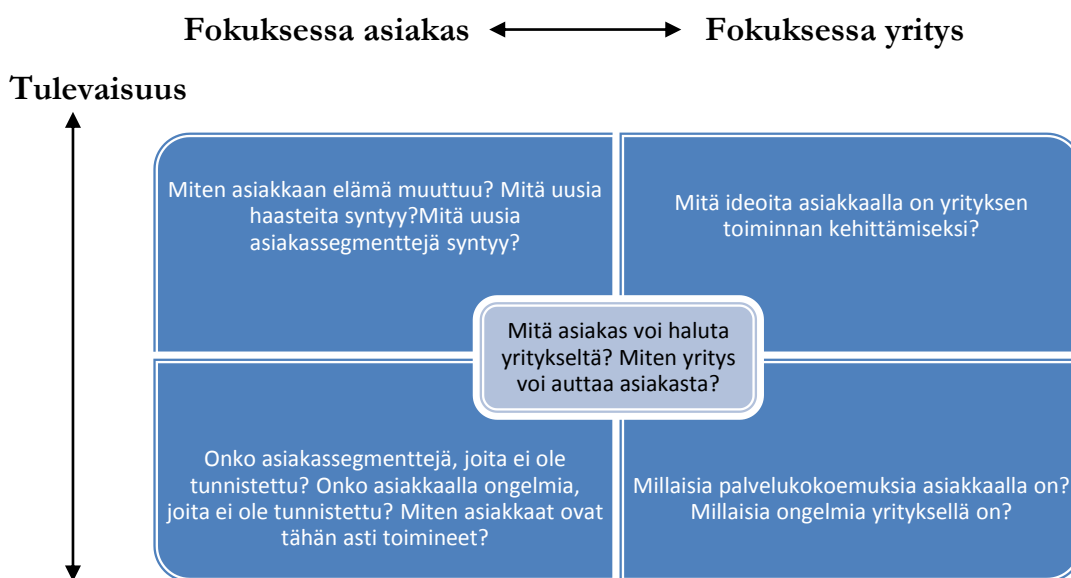
Mikäli yrityksellä on osaamista ja resursseja, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia ja kalliisti kopioitavissa, tällaisten voimavarojen käyttö synnyttää sille kestäväää kilpailuetua. Tällöin kilpaileville yrityksille syntyy merkittäviä kustannuksia mikäli he pyrkivät matki-

maan menestyvän yrityksen osaamista ja resursseja ja näin ollen he eivät pysty seuraamaan menestyvän yrityksen strategiaa. (Barney 2007, 151.) Asiakaskokemukseen panostamalla ja sen avulla Soudgarin mukaan (Soudagar ym. 2012, 5.) Yritys erottuu kilpailijoistaan:

- Kilpailijoiden on vaikea kopioida saavutettua kilpailuetua
- Yritys käyttää hyvin suunniteltua perustavanlaatuaista ja moninaista teknologiaa
- Saavuttaa tavoitteensa kustannustehokkuudessa, skaalautuvalla, joustavalla ja kestäväällä tavalla, joka johtaa kannattavuuteen.

Myös asiakkaiden ja kilpailijoiden tulevia toimenpiteitä on syytä ennakoida. Vähän palvelua vaativien asiakkaiden suhteen on olemassa riski, että kyseiset asiakkaat alkavat vaatia hintojen alennusta perustuen juuri pieneen palvelutarpeeseen. Kilpailijat puolestaan voivat hyökätä aggressiivisesti saman markkinasegmentin kimppuun. Tämä on erityisen todennäköistä, jos asiakkaiden kannattavuus johtuu asiakkaan yleisistä ominaisuuksista eikä niinkään asiakkaan toimintakonseptin yhteensopivuudesta omaan ydinosaamiseen. (Järvenpää ym. 2001, 250.) (Partanen 2007, 115.)

Asiakastiedon moninaisuus: millaisiin kysymyksiin tuo vastauksen?



Menneisyys

Kuvio 4. Asiakastiedon moninaisuus. (Muokaten Tuominen Tiina Aalto University 2011)

Asiakaslähtöinen yritys joka tarjoaa asiakkailleen palveluita ja tuotteita joita he haluavat nyt ja tulevaisuudessa ja ottaa asiakkaiden toiveet huomioon kehitystoiminnoissaan sekä huomioi yrityksen kilpailuympäristössä tapahtuvia muutoksia proaktiivisesti, säästää resursseja ja lisää tehokkuutta. Tehokkuus paranee koska tällä tavoin toimien pystytään minimoimaan turhat kustannukset joita aiheutuisi palveluiden kehittämisestä joita asiakkaat eivät arvosta, halua ja tarvitse. (Barwise 2004, 155). (Rope & Pöllänen 1994, 202). (Pellinen 2006, 163). Ja jotta asiakaslähtöinen toiminta on mahdollista, tulee työntekijöitä kouluttaa asiakaslähtöiseen toimintatapaan jossa korostuu palvelukulttuuri, yksilöllinen huomiointi ja palautteenantoprosessit. Henkilökuntaa pitää niin ikään kouluttaa havaitsemaan ongelmia palveluprosesseissa ja viemään palautetta ja kehitysehdotuksia eteenpäin yrityksen sisällä. Onnistuakseen asiakaslähtöisyyden jalkauttamisessa, tulee palkitsemisperusteet muokata sellaisiksi, että ne tukevat valitunlaista strategiaa.

Asiakasta lähellä oleminen tarkoittaa asiakkaan ongelmien ymmärtämistä ja uusien ratkaisujen kehittämistä, joiden avulla asiakassuhdetta voidaan kehittää uusille alueille. Pyrkimyksenä tulisikin olla muuttaa yritystä vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin asiakailta saatavan palautteen avulla ja näin ennakoida asiakkaiden tarpeissa tapahtuvia muutoksia. Asiakaslähtöisyys luokin pohjaa juuri tulevaisuuden menestykselle kun taas tuotokeskeisyys vie sitä. (Lawton 1993, 120). Esimerkiksi Dellillä on toimintamalli, jossa se pyrkii hoitamaan reklamaatiotilanteen niin hyvin että se saa luotua tyytymättömyistä asiakkaista yrityksen suosittelijoita. (Soudagar ym. 2012, 196). Myös rekrytoinnin merkitys korostuu kun halutaan saada valittuun strategiaan soveltuvia työntekijöitä. Tällöin tulisi myös itse rekrytointia kouluttaa sitä tekeville henkilöille. Kun yritykseen saadaan rekrytoitua halutunlaisia henkilöitä, jotka pystyvät toteuttamaan valittua strategiaa, laskee se myös kustannuksia laadun paranemisen kautta. (Wallance 1992, 37). Lawtonin mukaan (1993, 154). kun yrityksen strategiaa muutetaan asiakaslähtöiseksi, tulee ensin selvittää yrityksen perustehtävä, asiakkaat ja se mitä asiakkaat haluavat. Yrityksen kulttuuria ei muuteta nopeasti vaan se vaatii asenteiden muokkaamista ja koulutusta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 225). Asiakaslähtöisessä yrityksessä kerätään asiakailta tietoa mitä on tehty oikein ja mitä tulisi kehittää. (Lawton 1993, 54). Pelkkä tieto asiakkaan tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä eivät itsessään vielä auta yritystä kehittämään toimintaansa asiakaslähtöiseen suuntaan. (Allen & Wilburn 2002, 15).

3.2 Miten asiakaslähtöisyys nähdään

Ketjumme työntekijät eri hierarkiatasoilla tarkastelevat asiakaslähtöisyyttä eri lähtökohdista oman toimenkuvan, koulutuksen ja kokemuksen kautta. Ketjujohdolla käytössä oleva asiakkuustietojärjestelmä ja siihen kerätty informaatio on ainoastaan ketjujohdon käytettävissä, jota he käyttävät toimintaa ohjaavana tiedonkeruulähteenä, kukin kehittämistyötä tekevä oman toimenkuvansa mukaan. Kun työntekijöillä on selkeät odotukset ja tavoitteet, joita esimiehet pystyvät johtamaan, helpottaa se tavoitteiden saavuttamista. Asiakaslähtöisiltä työntekijöiltä (myyjiltä) voi odottaa asiakkaiden todellista huomioimista ja tarpeiden ymmärtämistä, joka puolestaan hyödyttää heidän yritystään (myynneissä). Tämän vuoksi johtajat voivat oikeuttaa ohjaamaan myyjiä panostamaan aikaa ja panoksia asiakkaiden parissa työskentelyyn ja heidän ymmärtämiseen, ymmärtäessään että nämä panostukset palautuvat yritykselle positiivisena tulovirtana. (Schwepker & Good 2012, 448.)

Asiakaspalvelua ovat kaikki tapahtumat joissa asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa ja ratkaisevan tärkeää on ymmärtää, että asiakkaat eivät välttämättä odota samanlaista laatua suhteen myöhemmässä vaiheessa kuin alkuvaiheessa, ja tällöin on tärkeää ymmärtää myös, miksi näin käy. Ja jotta mekanismeja jotka vaikuttavat odotusten muuttumiseen voidaan hallita, tulee ne myös tuntea. Grönroosin mukaan (2009, 132). asiakkailla on kolmen laisia odotuksia: hämäriä (nämä tulisi selvittää!), julki lausuttuja (eksplisiittisiä) ja hiljaisia (implisiittisiä). Asiakkaan arvoista joita Nina Mesirannan mukaan (Mesiranta, 2012.) on neljä: taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen - korreloi asiakkaan sitoutumiseen vahvimmin tunnearvo. Palvelussa onkin ennen kaikkea kyse arvon luomisesta, jota voidaan toteuttaa muun muassa: tiedon ja osaamisen käyttämisellä toisen osapuolen hyödyksi, arvon yhteisluomisella resurssien ja toimijaroolien uudelleenmäärittelyllä, kuluttajien arjen käytänteiden tukemisella arvon luomisen mahdollistamiseksi.

3.3 Asiakaslähtöisyyden haasteet ja virheet

Työntekijöillä jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa on edellytykset ajatella ja toimia johtoa asiakaslähtöisemmin. Kuitenkin liian suppea näkemys asiakaslähtöisyydestä on voinut johtaa asiakkaiden pyyntöjen huolelliseen toteuttamiseen, mutta samalla näkemys markkinoiden kokonaiskehityksestä on jäänyt puutteelliseksi. (Järvenpää ym. 2001, 236). Toisaalta mikäli johto kuuntelee alaisten keräämää palautetta ja lupaa parannuksia, mutta ei toteuta niitä, menettää se alaisten kunnioituksen. (McLean-Conner 2006, 10).

Seuraavat virheet ovat tyypillisiä asiakaslähtöisyyden yhteydessä:

- keskittyminen nykyisten asiakkaiden ilmaistuihin tarpeisiin
- teknologia- ja asiakaskeskeisyyden vastakkainasettelu
- asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden välisen yhteyden epäselvyys

Neelyn mukaan (Neely, 2012). nykypäivän mittauksissa on haasteena että: mitataan liikaa, käytetään liikaa aikaa määritelläksemme sellaista mitä ei voi määrittää, mittausjärjestelmämme ovat liian monimutkaisia ja mittaamme, mutta epäonnistumme analysoinnissa ja tulosten perusteella tehtävissä toimeenpanoissa. Tulevaisuuden haasteina mittaamisessa Neely näkee: yritysten verkostoitumisen, suuret ja järjestämättömät tietomassat (big data), maailman sekasortoisuuden ja teknologiaan fokusoitumisen. Esteenä asiakaslähtöiselle toiminnalle saattaa olla myös yrityksen uskomus siihen, että he jo ovat asiakaslähtöisiä (Galbraith 2005, 14). Asiakkaat eivät myöskään aina osaa tai halua kertoa todellisista tarpeistaan eikä heillä välttämättä ole sellaista liiketoiminnallista näkemystä, jonka avulla he pystyisivät perinteisillä kyselytutkimuksilla antamaan yritykselle lisäarvoa asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämiseen. (Vandermerwe 2004, 22). Palautteiden ja kehitysehdotusten keräämiseen käytettävien järjestelmien tulee olla riittävän houkuttelevia, jotta tietoa saadaan kerättyä ja analysoitua. (Lawton 1993, 14).

Kustannustehokkuus-tavoittelussa on Grönroosin mukaan (Grönroos 2009, 256). myös vaara ajautua alkuvaiheen saavutettujen kustannussäästöjen jälkeen: kiireeseen, lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin ja kouluttamattoman vuokratyövoiman käytön lisääntyessä haasteisiin asiakaslähtöisen toiminnan toteuttamisessa. Tämä myös saattaa heikentää koetun palvelun laatua. (Grönroos 2009, 257). (Soudagar ym. 2012, 233).

Grönroosin Strateginen johtamisansa (Grönroos 2009, 252.):

Taloudellisia ongelmia tai kilpailun kiristyminen → Sisäistä tehokkuutta koskevia päätöksiä (jotka vaikuttavat usein henkilökuntaan) → Palvelun laadun heikkeneminen tai Vähäisiä kustannussäästöjä → Tyytymättömiä asiakkaita → Sisäisen ilmapiirin heikkeneminen → Palvelun laadun heikkeneminen → Perinteisten markkinointiponnisteluja lisääminen (toisinaan) → Tyytymättömiä asiakkaita (kaikesta huolimatta) → Yrityksen imagon heikkeneminen → Taloudellisia ongelmia tai kilpailun kiristyminen

3.4 Yksilöllisyys ja räätälöinti

Kuluttajien laatu- ja ominaisuusvaatimukset ovat kasvaneet samaan aikaan, kun ihmiset hakevat yksilöllisiä ratkaisuja. Yleisesti ottaen tuotteiden ja palvelujen markkinointi laajoille massoille onkin yhteiskunnan muuttuessa käynyt yhä hankalammaksi. (Järvenpää ym. 2001, 249). Järvenpää esittää (Järvenpää ym 2001, 250)., että fokuusoitumismahdollisuutta arvioitaessa on tutkittava mahdollisuutta saada uusia asiakkaita, jotka ovat tarpeiltaan samanlaisia kannattavan asiakasryhmän kanssa ja saavat merkittävää hyötyä yrityksen ydinosasta. Yritysten tulisi myös paremmin hyödyntää kanta-asiakasmarkkinoinnin avulla asiakkaistaan keräämäänsä valtavaa tietomassaa. Tämä mahdollistaisi esimerkiksi yksilöllisten ja kohdistettujen tarjouksien tekemisen asiakkaille. (Puska 2003, 54.) Kun mainonta menee mobiiliksi, oikea-aikaiseksi ja paikkatietoiseksi, muuttuu ostamisen ja myymisen luonne täysin. (Rosenbaum 2011, 251.) Rosenbaumin mukaan (Rosenbaum 2011, 247). mobiili tulee voittamaan sähköisessä asiakasvuorovaikutuksessa, koska se mahdollistaa oikea-aikaisuuden ja räätälöinnin. Hyvänä esimerkkinä (East, Wright & Vanhuele 2013, 224) pitävät Tescon asiakasjärjestelmää jossa markkinointiviestintää kohdennetaan räätälöidysti; terveysintoilijoille terveysruokaa ja nautiskelijoille jotain aivan muuta.

3.5 Sisäinen ja ulkoinen asiakkuus

Kokonaisvaltainen ylivertaisuus palveluissa voidaan saavuttaa vain kun sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden tarpeet otetaan huomioon. Tämä edellyttää kaikkien työntekijöiden tunteiden ja ajatusten keräämistä. (Cook 2011, 39). Asiakkaat voidaan jakaa sisäisiin asiakkaisiin eli työntekijöihin (sekä myös muihin sisäisiin sidosryhmiin) ja ulkoisiin asiakkaisiin eli yrityksen ulkopuolisiin asiakkaisiin. Asiakslähtöisyyttä kehitettäessä tulisi huomioida molemmat asiakkuudet ja ulkoisissa asiakkuuksissa ottaa maksavien asiakkaiden lisäksi tarkasteluun myös yhteistyökumppanit, jotka saattavat välillisesti olla myös omalla tahollaan organisaation työntekijöitä ja maksavia asiakkaita.

3.5.1 Sisäinen asiakkuus

Yrityksen arvoilla, silloin kun ne sisäistetään, on merkittävä vaikutus työntekijöihin, kun luodaan asiakslähtöistä tapaa toimia. Ja kun arvoihin sisällytetään innovointi, saadaan sillä kasvatettua roolien selkeyttä sekä asiakslähtöistä käyttäytymistä. (Coelho FJ, Augusto, Coelho AF, Sa 2010, 1352). Yksi tapa muuttaa yrityksen toimintaa on laskenta-toimen ulottaminen myös asiakkaan hyötyjen laskemiseen, jolloin ei enää pelkästään lasketa yrityksen omia valmistuskustannuksia. (Vandermerwe 2004, 20). Mitä enemmän asiakkaista tiedetään sitä paremmin heitä pystytään palvelemaan. Henkilöstön sitoutuminen vaikuttaa suoraan organisaation toimivuuteen ja tuloksellisuuteen. Henkilöstöllä on monia odotuksia, alkaen turvallisuudesta, kehittymisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksista ja tarpeesta olla ylpeä työpaikastaan. (Aaltonen ym. 2003, 105.) Kokeneella henkilöstöllä on myös monipuolista käytännön tietoa niin palveluiden tuottamiseen kuin tuotteen valmistettavuuteen liittyvistä seikoista, jota yritysten kannattaisi hyödyntää kehittämistyössään. (Lehtonen 2007, 101.) (Soudagar ym. 2012, 185.) Sisäisten asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää kun kehitetään sisäistä laatua. Näitä tarpeita voidaan kartoittaa muun muassa mielipidekyselyillä, workshoppien avulla, perustamalla tarkkailuryhmiä ja kannustamalla parhaita asiakaspalvelijoita. Työntekijöiden sitoutuminen on erittäin tärkeää kun ollaan luomassa ilmapiiriä jossa työntekijät välittävät asiakkaistaan. (Cook 2011, 180.)

Työntekijöiden mielipiteitä voidaan kerätä ja näin parantaa sitoutumista esimerkiksi valmennuksien avulla, keskustelemalla ongelmakohdista ja siitä kuinka ne voidaan rat-

kaista ja poistamalla byrokratiaa ja perustamalla työntekijöiden kehitysehdotusmalleja. (Cook 2011, 181). Henkilökunnan merkitystä tuoton muodostamiseen yritykselle kuvaa hyvin Watson Wyatt Worldwide-kyselytutkimus, jossa oli mukana 400 pörssiyritystä, selvitti, että ne organisaatiot, joissa oli työntekijäystävällisimmät käytännöt, kuten joustava työaika, hyvää koulutusta ja valmennusta, teki omistajilleen 103 prosentin tuoton viidessä vuodessa. Listan heikoimmat käytännöt omaavat organisaatiot tuottivat samassa ajassa keskimäärin 53 prosenttia. (Heiskanen & Salo 2007, 20.)

Jos yritys päättää kehittää yrityskulttuuriaan asiakaslähtöiseksi, tulee sen näkyä jo rekrytoinnissa; rekrytointiprosessista tulee muokata sellainen, että valituksi tulee henkilöitä, jotka ovat lähtökohtaisestikin asiakaslähtöisiä (eikä itsekeskeisiä). Jos yrityksen myyntihenkilöstö ohjataan myymään asiakkaille tuotteita joilla saadaan myyntikate maksimoitua, rohkaisee se työntekijöitä kulttuuriin joka ei ole asiakaslähtöinen. (Johnson-Busbin, Busbin, DeConinck 2012, 146.)

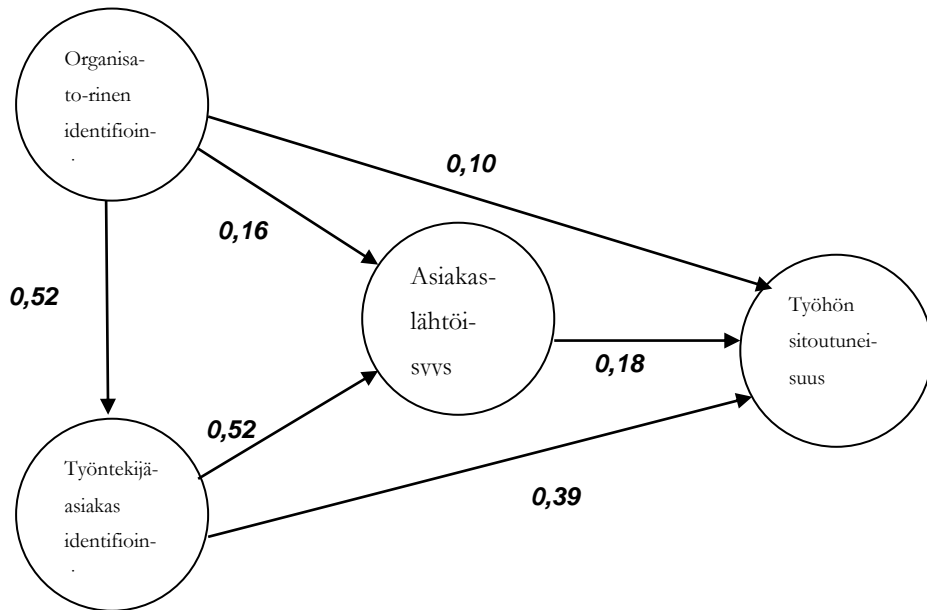
Kimin mukaan (Kim 2011, 632). myynnin etulinjassa, missä tahansa se onkaan, tapahtuu asiakaskokemukset ja näissä tilanteissa palveluorientoitunut ja asiakaslähtöinen henkilökunta vaikuttaa asiakkaiden kokemukseen palvelun laadusta, joka puolestaan vaikuttaa tyytyväisyyteen, joka puolestaan johtaa lojaaliuteen. Luontainen työmotivaatio ja työntekijöiden sitoutuminen yritykseen korreloi asiakaslähtöisen käyttäytymisen kanssa. Myös yksilön tehokkuudella on positiivinen suhde asiakaslähtöiseen käyttäytymiseen. (Mohd, Azilah, Cezar, Azli 2012, 71). Ja jotta yritys saavuttaa ulkoista asiakas tyytyväisyyttä on sisäinen viestintä ja koulutus oltava kunnossa. Kommunikaation toimivuutta täytyy tarkastella säännöllisesti ja koulutuksen tulee tukea tavoitteita. (Wagenheim 2010, 91). Jotta työntekijät voivat toimia asiakaslähtöisesti tulee operatiivinen toiminta suunnitella niin että työntekijöillä olla vaikutusmahdollisuuksia ja jossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Resurssirakenteen muutokset, jotka vähentävät huonoja kustannuksia, vaikuttavat myönteisesti sisäiseen tehokkuuteen ja neutraalisti tai myönteisesti asiakkaan kokemaan laatuun ja ulkoiseen tehokkuuteen. (Grönroos 2009, 288). Wan-Jing & Tungin tutkimuksessa (Wan-Jing, Tung 2011, 3). tulokset näyttävät että asiakaslähtöisyys osittain edesauttaa kontrollin vaikutuksen näkymisen vähentymiseen työskentelyssä. Tulokset paljastavat asiakkaihin vaikuttavan käyttäytymisen tärkeyden ja myyntityön haittapuolet, mitä tulee etulinjan myyntihenkilöiden käyttäytymiseen markketliiketoiminnassa.

3.5.2 Ulkoinen asiakkuus

Cookin mukaan (Cook 2011, 207.) parasta harjoittelua ja kehittämistä on sellainen toiminta joka perustuu asiakaspalautteisiin ja asiakkaan kuulemiseen ja näiden perusteella määritettävään valmennus ja kehitystarpeiden määrittelyyn.

Asiakkaille ja toimittajille voidaan myös tarjota valmennusta, joka syventää asiakassuhteita. Keskustelupohjaisilla workshoppeilla ja tapahtumilla voidaan lisätä ihmisten tietämystä ja osaamista yrityksestä, jossa päälliköt ja työntekijät ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Avoimen oppimisympäristön mahdollisuuksien tutkiminen sekä henkilökohtaisten oppimis- ja kehitysohjelmien tarjoaminen kaikille työntekijöille luovat erinomaisia mahdollisuuksia syventää työntekijöiden osaamista.

Lehtosen mukaan (Lehtonen 2007, 282). mikäli yritys haluaa kilpailukykyä uusilla hankkeilla, pitäisi kapeasti määritettyjä työnkuvia avata ja suunnata kehitystyö kohti asiakasta ja markkinoita. Myös kaikki kiteytetty tieto, jonka avulla toimintaa voidaan kehittää olisi olla kaikkien saatavilla johdonmukaisesti kaikissa kanavissa. (Soudagar ym. 2012, 233). Yhä enenemässä määrin kilpailukykyä tuovat hankkeet kysyvät älypääomaa ja älykkäässä organisaatiossa mahdollistetaan parhaan mahdollisen tiedon välittyminen siten että opitaan uutta ja kyseenalaistetaan vanhaa. Yrityksen muuttuminen asiakaslähtöiseksi lisää se ihmisten halukkuutta osallistua kehittämiseen liittyvään keskusteluun, kiinnostus organisaatiota kohtaan kasvaa, kokeilunhalu lisääntyy, keskustelut palautteiden saamiseksi asiakkaiden kanssa lisääntyvät ja asiakkaiden lisäksi myös median kiinnostus yritystä kohtaan kasvaa. (Vandermerwe 2004, 80.) Asiakkaat valitsevat tasavahvoista yrityksistä sen josta he saavat parhaan palvelukokoemuksen ja palvelukokemuksen laatu puolestaan riippuu siitä kuinka motivoitunut yrityksen henkilökunta on. Motivoituminen puolestaan on kiinni johtamisen laadusta. (Hiltunen 2011, 266).



Kuvio 5. Samaistumisen vaikutukset asiakaslähtöisyyteen ja työhön sitoutumiseen (Mukaillen Anaza & Rutheford 1995).

Anazan ja Ruthefordin tutkimuksessa tulokset osoittavat, että organisatorinen identifiointi vaikuttaa asiakaslähtöisyyteen ja samanaikaisesti tutkimus paljastaa, että työntekijä-asiakas identifiointi myötävaikuttaa suunnattomasti työhön sitoutuneisuuteen ja asiakaslähtöisyyteen. (Lukuarvot janojen kohdalla ovat korrelaatioita). (Anaza & Rutheford 1995, 4.) Menestys riippuu siitä kuinka hyvin yritys kuuntelee sen asiakkaita, nykyisiä, entisiä ja potentiaalisia sekä vastaamalla heidän tarpeisiin kustannustehokkaasti, nopeasti ja oikea-aikaisesti, kilpailukykyiseen hintaan. Kun palveluiden kehittämisessä on mukana asiakkaan mielipiteet, ymmärretään asiakkaan kokemuksia kokonaisuudessaan. Tämän ymmärryksen avulla tulisi tehdä päätökset millä tavoin asiakkaiden tyytyväisyys saavutetaan. (Lehtonen 2002, 105.) Jackson & Frigonin mukaan (Jackson & Frigon 1998, 22).

mikäli pyrit tyydyttämään sisäisten asiakkaiden tarpeita vaikuttaa se myös ulkoisten asiakkaiden kokemaan palveluun.

Grönroosin mukaan (Grönroos 2009, 346). erilaista asiakaspalautetta on pystyttävä keräämään suoraan asiakkailta, perinteisten asiakastyytyväisyystutkimusten lisäksi, jota

lukuisat työntekijät saavat koko ajan asiakaskontaktejaan. Tällä tavoin saadaan parempaa kuvaa todellisesta menestymisestä.

Jotta asiakassuhteita voidaan hallita pitää olla osaamista sisäisen markkinoinnin johtamiseen.

Grönroos esittääkin sisäisen markkinoinnin tavoitteiksi:

1. varmistaa, että työntekijät ovat motivoituneita asiakaskeskeiseen ja palveluhenkiseen työpanokseen ja täyttävät siten osa-aikaisen markkinoijan velvollisuutensa vuorovaikutteisissa markkinointitehtävissään
2. houkutella hyviä työntekijöitä ja saada heidät pysymään yrityksessä
3. varmistaa, että organisaatiossa tai verkostossa tuotetaan sisäisiä palveluja asiakaskeskeisesti
4. antaa sisäisiä tai ulkoisia palveluja toimittaville ihmisille riittävästi johtamis- ja teknistä tukea, jotta he pystyvät täyttämään osa-aikaisen markkinoijan tehtävänsä.

Työntekijät näyttävät olevan tyytyväisempiä työhönsä, kun työnjohtajat keskittyvät asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen pelkän sääntöjen korostamisen sijasta. (Grönroos 2009, 452.) Palvelutyöntekijöiden valtaistaminen tuottaa seuraavia hyötyjä:

1. Nopeampi ja välittömämpi reagointi asiakkaan tarpeisiin palveluprosessissa
2. Nopeampi ja välittömämpi reagointi tyytymättömiin asiakkaisiin palvelun normalisointitilanteissa
3. Työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä ja viihtyvät paremmin
4. Työntekijät kohtelevat asiakkaita innostuneemmin
5. Valtuuksia saaneet työntekijät voivat olla arvokas uusien ideoiden lähde
6. Valtuuksia saaneet työntekijät vaikuttavat myönteiseen suusanalliseen viestintään ja asiakkaiden säilyttämiseen (Grönroos 2009, 469.)

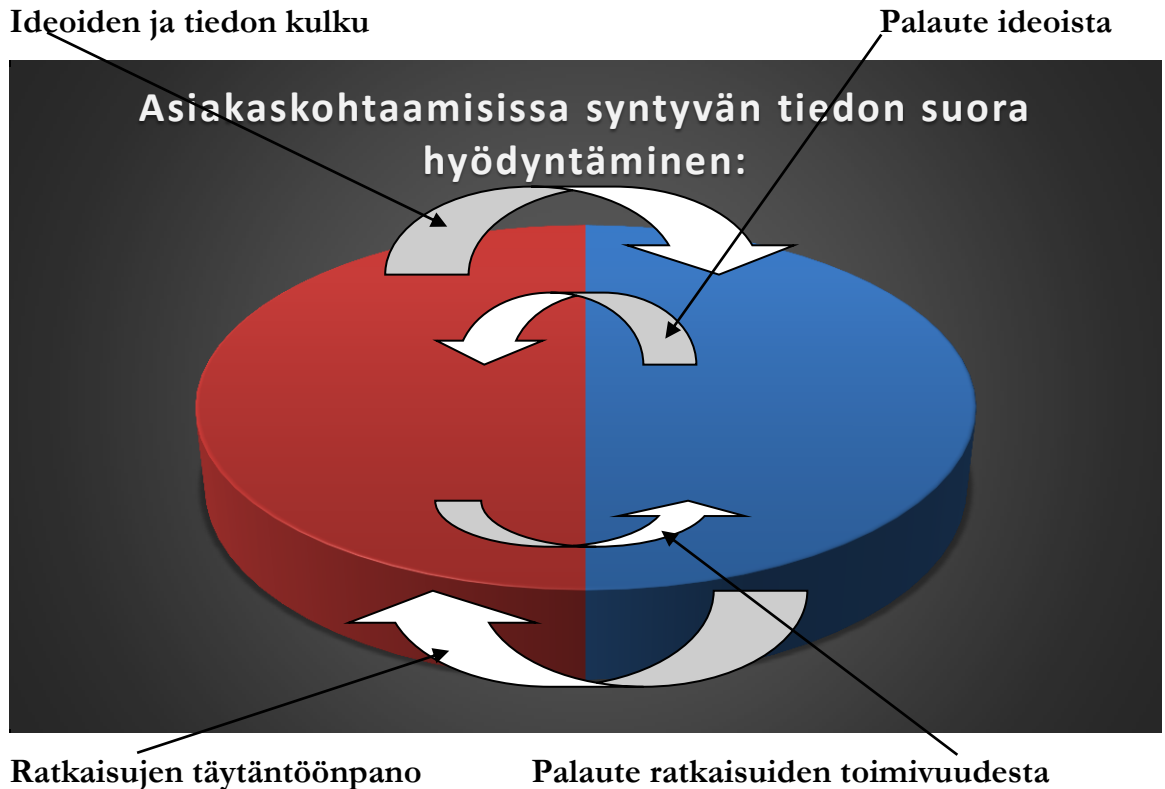
Yleensä valtaistamisen myönteiset, tuottoja lisäävät vaikutukset ovat paljon suurempia kuin ylimääräiset kustannukset. Lisäksi poissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden väheneminen vähentää myös kustannuksia. (Grönroos 2009, 470.) (Brax & Isotalus, 2012). Työntekijät vaistoavat, että johto pitää heitä tärkeinä, kun heidän annetaan osallistua prosessiin – sekä sisäisessä tutkimusprosessissa että työskentely-ympäristön, ta-

voitteiden ja tehtävien, tiedotus- ja palauterutiinien ja ulkoisten kampanjoiden suunnittelussa. Kun työntekijät oivaltavat, että he pystyvät olemaan itse mukana parantamassa heille tärkeitä asioita, he sitoutuvat liiketoimintaan ja sisäisen markkinoinnin strategiaan. Asiakkaan kokema laatu vaikuttaa hyvin pitkälti yrityksen kannattavuuteen. Kun työntekijät ovat asiakaslähtöisiä ja tekevät asiakkaan hyväksi enemmän, ovat kohteliaita ja joustavampia ja pyrkivät ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia, parantaa tämä asiakaslähtöinen palvelukulttuuri koettua laatua, joka puolestaan edistää kannattavuutta. (Grönroos 2009, 483.) Bosworth mainitsee (Bosworth ym. 2010, 120.) myös markkinoinnin merkityksen asiakaslähtöisyydessä. Vasta kun markkinointi on asiakaslähtöistä, se saavuttaa myynnin tavoitteet: auttamalla asiakkaita löytämään tavan pääsemään heidän tavoitteisiinsa, ratkaisemalla asiakkaan ongelmat ja täyttämällä asiakkaiden tarpeet yrityksen tarjouksilla. Siinä vaiheessa kun yrityksillä on yhtenäiset tavoitteet se voi saavuttaa jaetun mission, yksittäisten myyjien tavoitteen tulkinnan sijaan.

3.6 Asiakaslähtöisyyden näkyminen kehittämistyössä

Asiakaslähtöisyydessä, on se sitten sisäistä (työntekijät) tai ulkoista (asiakkaat), on keskeistä että ollaan vuorovaikutuksessa ja kuunnellaan aidosti mielipiteitä ja kehitetään yhdessä. Näin tekemällä päästään sen tiedon äärelle, jota tarvitaan kun halutaan löytää kehittyviä tarpeita. (Blocker 2012, 46). Esimiehet ovat jo pidemmän aikaa panostaneet strategiaan, johtamiseen ja osaamiseen, mutta vuorovaikutuksen merkitys strategisessa johtamisessa tulee yhä korostuneemmaksi, ellei jopa tärkeimmäksi liiketoiminnan driveriksi. (Niskavaara 2010, 153). Viime vuosina on alettu ymmärtää, että käyttäjät on otettava mukaan kestävien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Tähän on monta syytä:

- Joillakin käyttäjillä on jo nyt käytössään hyviä ratkaisuja.
- Käyttäjät ovat joskus hyviä kehittäjiä.
- Käyttäjät räätälöivät tuotteita.
- Käyttäjät levittävät ratkaisuja toisille käyttäjille.
- Käyttäjät voivat tuottaa kehittäjille uusia ideoita ja tietoa ratkaisujen käyttöönoton edellytyksistä ja niiden hyväksyttävyydestä. (Joutsenvirta ym. 2011, 234.)



Kuvio 6. Asiakastiedon hyödyntäminen (Mukaillen Palveluinnovaatiot ja niiden syntyminen, Tiina Tuominen 2011)

Uusia tuotteita ja palveluita voidaan tukea ja kehittää myös interventioiden avulla, joiden tarkoituksena on muuttaa olemassa olevia käytäntöjä ja teknisiä ratkaisuja vähitellen ilman kokeiluhankkeiden kaltaista irtiottoa vanhasta tekniikasta tai fyysisestä infrastruktuurista. Interventioissa puolestaan on tarkoitus saada aikaan muutoksia nykyisen ja olemassa olevan tekniikan ehdoilla ja sovittaa uusi ja vanha toisiinsa. (Joutsenvirta ym. 2011, 235.) Käyttäjäpalautetta voidaan hankkia muun muassa itse kohderyhmältä, ystäviltä, asiantuntijoilta, ryhmäkeskusteluiden avulla, kokouksien ja työpajojen kautta ja pienoispiloteilla.

Asiakassuhdemarkkinoinnin avulla varmistetaan menestyminen palveluissa, mutta sen avulla myös pystytään lisäämään asiakasuskollisuutta. Yksityiskohtaisemman informaation saaminen asiakkailta edellyttää jaettua ymmärtämistä ja asiakkaat voivatkin toimia informantteina, aktiivisina kehittäjinä ja testaajina. Käyttäjien rooli korostuu kun innovaatiota ollaan ottamassa käyttöön ja uusimpien asiakaslähtöisten toimintamallien mukaan myös innovaatioiden käyttöön oton jälkeen. (Sundbo & Toivonen 2011, 11).

Innovaatioprosesseissa Sundbon ja Toivosen mukaan tulisi korostaa sosiaalisia prosesseja joissa ovat mukana niin käyttäjät, työntekijät, toimittajat, ulkoiset asiantuntijat kuin tietotekniikan ja teknologian ammattilaiset. Työntekijöiden innovaatiokokemuksiin on toistaiseksi kuitenkin kiinnitetty vain vähän huomiota. Asiakkaita tulisikin kuulla heti innovointiprosessin alkuvaiheessa ja henkilökunnan kuulemista tulisi painottaa kun ollaan parantamassa asiakkaan palvelukokemusta. (Sundbo & Toivonen 2011, 299).

Sundbo ja Toivonen (2011, 347). esittävät että innovatiivinen ja käyttäjälähtöinen lähestyminen saattavat olla ratkaisuja nykypäivän tehokkuuden ja tuottavuuden vaateisiin. Kehitysyhteistyötä voidaan tehdä esimerkiksi: heikkojen signaalien ja trendien kartoituksella, service blueprintingin avulla, sosio-draaman keinoin ja tulevaisuussuuntautuneilla 3D konseptien kehittämisellä. Kehitysyhteistyön avulla saadaan myös kasvatettua niin asiakkaiden kuin työntekijöidennkin loojaaliutta Sundbo ja Toivonen (2011, 370). Pekka Järvisen mukaan (Järvinen Pekka, 2012). tulisi asiakaslähtöisessä kehitystyössä selvittää mikä on yrityksen idea, hyöty ja kilpailuetu asiakkaalle ja kehittää yhdessä asiakkaan kanssa ratkaisuja tarpeisiin. Hän tuo esille myös että asiakkaalta voi kysyä mitä pitäisi kysyä ja keneltä sekä mitä kysymyksiä voisi mahdollisesti jättää pois, jotta saadaan paras mahdollinen ratkaisu aikaiseksi. Kyselyiden lisäksi pitää myös mennä kentälle katsomaan ja konseptoimaan.

3.7 Asiakaslähtöisyyden mahdollisuudet

Linin mukaan (Lin 2010, 5). vanhimmissa, ulospäinsuuntautuneilla ja sitoutuneilla asiakkailla on alimmat odotukset mitä tulee palvelun toipumiseen. Ja Mitä useammin asiakkaat hyväksyvät itsepalvelutehtäviä tai yhdessä tuottamiseen liittyviä rutiineja, jotka heidän odotetaan hoitavan itse, sitä parempana he luultavasti pitävät palvelua. (Grönroos 2009, 101).

Milloin ja miten asiakkaat haluavat sitoutua ja mitkä ovat asiakkaan tunteet silloin kun he vaihtavat palvelun tarjoajaa? Näillä seikoilla on suuri tuotto- ja kulu-vaikutus, mutta näitä tietoja harvoin kerätään johtamisjärjestelmiin. (Bodine, Kross, Driscoll, LaRosa, Mohr 2013, 12.) Innovatiivisissa tutkimusmetodeissa päätöksentekoa tukee/mahdollistaa:

1. Sekä kokemukseen että tulokseen perustuvan datan kerääminen
2. Useiden lähteiden käyttäminen
3. Tarvittavan tiedon määrittely määrittelemällä analyysin kriteerit
4. Parhaiden vaihtoehtojen kokeileminen pilotointeihin, joka mahdollistaa nopean päätöksenteon
5. Perusdatan kerääminen, johon projektin jälkeen voidaan verrata tuloksia. (Bodine ym. 2013, 12.)

Asiakkaan kokemuksia tulisi mittata kvalitatiivisesti (mitkä ovat avain ajurit) ja kvantitatiivisesti (miten nämä elementit vievät asiakaskokemusta eteenpäin).

Näitä mittaustyökaluja voidaan käyttää: pienentämään riskejä ja parantamaan palvelua, uusien kokemusten suunnitteluun, säilyttämään jo olemassa olevaa tai määrittämään ja auditoimaan kokemusta joka ei ole toiminut odotetulla tavalla. (Driscoll & LaRosa 2013, 31.) Palveluideat voivat tulla monesta eri lähteestä: asiakkailta, ajatusten vaihdosta tai tutkimuksista ja jotta toiminta olisi asiakaslähtöistä, tulee Mohrin mukaan (Bodine ym. 2013, 59.) yrityksen: ymmärtää ketkä ovat sen asiakkaita, selvittää ja määrittä mitä asiakkaat oikeasti haluavat ja paljonko asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteista ja palveluista. Markus Häyhtiö esittää että (Markus Häyhtiö teoksessa Heikkinen & Inkinen 2013, 82). palvelukonseptin kokonaisuuden suunnittelussa ja kehittämisessä asiakaskokemuksen sekä pehmeämpienkin osatekijöiden määrittely ja suunnittelu hyödyttäisivät yritystä parhaiten. Palveluliiketoiminnan kehittäminen on työtä, jossa asiakaslähtöinen ajattelutapa on menestymisen edellytys. Asiakkaan esittämiin vaatimuksiin ei pystytä vastaamaan mikäli palveluntarjoajalla ei ole käytössä järjestelmiä joiden avulla se pystyy vertailemaan järjestelmällisesti eri tahoilta tulevia toiveita ja vaatimuksia. Kuten edellä kuvatusta voidaan päätellä, onnistuneen palvelusuunnittelun ja -muotoilun edellytyksinä voidaan pitää muun muassa asiakkaan osallistumista tuotekehitykseen. Tuotekehitykseen tulisi valita asiakaskunnasta tai potentiaalisista asiakkaista sellaisia henkilöitä, jotka ovat tuotekehityksen kannalta ratkaisevassa roolissa.

Markus Häyhtiön mukaan (Markus Häyhtiö teoksessa Heikkinen & Inkinen 2013, 84-85.) iteratiivisen tuotekehityksen edut ovat kiistattomat, on suorastaan absurdia odottaa positiivisia tuloksia ilman iteratiivista suunnitteluprosessia. Kehittymisen ja tulevaisuuden kannalta olisikin erittäin tärkeää, että tuotekehityksessä otetaan huomioon seuraavat seikat:

1. systemaattisen ja dokumentoidun vaatimusmäärittelyn osuuden tuotekehitysprosessissa ja tuotekehitysprojektin hallinnasta tulee kasvaa,
2. tuotekehitysprosesseista tulee luoda selkeitä ja dokumentoituja,
3. tuotekehitysprosessin määrittely- ja suunnitteluvaiheisiin tulee panostaa nykyistä enemmän,
4. asiakkaan osallistumista tuotekehitykseen tulee ehdottomasti lisätä,
5. kehitystyössä tarvittavien mittareiden suunnittelua ja seuranta tulee kehittää.

V.A. Heikkinen tuo esille (Heikkinen & Inkinen 2013.) Palveluinnovaatioista ekovisionäärisyyteen kirjoituksessaan Select Service Partner Finland Oy:n (SSP) esimerkin, jossa yritys on panostanut henkilöstöön 5S Kaizen -toimintamallin ja Halutuin työpaikka -mallin mukaisesti.

Malleissa keskeistä työympäristön kehittämisessä on työntekijöiden omien havaintojen tekeminen. Tehtävänanto henkilöstölle onkin yksinkertainen: Mikäli tunnistat työympäristössäsi, että:

- jonkin asian tekeminen vaatii liian monta (turhaa) työvaihetta,
- jonkin asian tuottaminen aiheuttaa (oudon) suurta hävikkiä,
- ihmisillä olevaa osaamista ei osata hyödyntää riittävän hyvin tai
- tarpeellista tilaa vievät tavarat, jotka eivät ole koskaan käytössä,

tee aloite asian parantamiseksi. Pane oma kehitysehdotuksesi aloitelaarikkoon, joka löytyy jokaisesta terminaalista! Yksi ajankohtainen vaihtoehto on Teemu Moilasen (Heikkinen & Inkinen 2013, 122). julkaisussa esille tuoma neuromarkkinointi, jonka avulla tutkitaan mihin kuluttajat kiinnittävät huomiota, mistä he innostuvat ja mikä on heille yhdentekevää. Asiakaskokemuksen ymmärtäminen onkin tärkeää ja esimerkiksi Soudagar, Iyer & Hildebrand tuovat esille tutkimuksessaan (Soudagar, Iyer & Hildebrand 2012, 3.) että 80 prosenttia yrityksistä sanoo, että asiakaslähtöisyys ja yksilöllisten kokemusten tarjoaminen on tärkein strateginen kohde, mutta toteutus on keskimäärin 3,6 asteikolla 1-5. Asiakaslähtöisyys tulee huomioida kaikissa asiakaskohtaamisissa.

Asiakaskokemuksen näkökulma antaa suuntaa kaikkiin asiakaskohtaamisiin niin yhteydenottoihin, tavarantoimitukseen, verkkosivuihin, sosiaaliseen median kuin itse tavarantoimituksen tai palvelun ostamiseenkin (Soudagar ym. 2012, 51). Soudagar mainitsee esimerkkinä asiakaslähtöisestä teknologiasta Tescon mallin (Soudagar 2012, 97). jossa puhelimitse (vastaajaan) annettu närkästynyt palaute tunnistetaan siihen luodun ohjelmiston avulla ja tällaisiin palautteisiin vastata välittömästi ja Comcastin esimerkin (Soudagar 2012, 104). jossa asiakkaille on luotu reaaliaikainen verkkopohjainen foorumi, jossa asiakkaat voivat auttaa toinen toisiaan. Välittömien kustannussäästöjen lisäksi yritys saa kyseisestä järjestelmästä arvokasta tietoa järjestelmästä toimintojensa kehittämiseen.

Kasvavassa määrin asiakkaat myös odottavat laajaa teknologista kapasiteettia erityisesti heidän henkilökohtaisiin tarpeisiin, kuten:

- Moninaisia internet aplikaatioita, jotka mahdollistavat personoidut palvelut, navigaatio ja kortti mahdollisuuksia, laajoja haku- ja esittelyvaihtoehtoja sekä tuotevertailumahdollisuuksia
- Informaation tuomisen mobiiliin kuten: esitteet, reseptit ja tilaukset
- Sosiaalisen median integroimista esimerkiksi blogit, foorumit ja chatit, jotka helpottavat ostopäätöstä
- Ajantasasita ja lokaatioperusteista markkinointia sekä erikoistarjouksia, jotka asiakas saa juuri silloin kun hän niitä tarvitsee. (Soudagar 2012, 138.)

Asiakaslähtöistä ajattelutapaa ei tule nähdä määränpäänä vaan pikemminkin toimintatapana ja matkana, joka muuttuu koko ajan ja joka perustuu asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja käyttäytymiseen sekä teknologian jatkuvaan kehittämiseen kerätyn ja analysoidun tiedon perusteella.

Asiakastietoa kerättyä verkosta tai sosiaalisesta mediasta, ei kannata lähteä kehittämään omia teknologioita vaan pitää mennä sinne missä asiakkaat jo nyt ovat keskittyä kehittämään järjestelmää, jonka avulla saadaan kerättyä jo olemassa olevista palveluista yrityksen kehittämisen kannalta merkityksellinen tieto. (Soudagar ym. 2012, 188.)

Asiakaslähtöisen markkinoinnin avulla varmistetaan siitä että asiakkaalle välittyy haluttu viesti, monikanavaisessa mediakentässä ja sen avulla voidaan rakentaa pitkiä asiakassuh-

teita ja se on erinomainen keino erottua kilpailijoista ja löytää yhdessä ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin, vanhan tuotelähtöisen viestinnän sijaan. Asiakaslähtöinen, yksilöllinen viestintä kannattaa aloittaa kannattavimmista asiakkaista, joiden kanssa tulisi käydä jatkuvaa vuoropuhelua. (Kumar & Petersen 2012, 228.)

3.8 Asiakaslähtöisyyden jalkauttaminen

Asiakassuhdemarkkinointi mahdollistaa yrityksille toimia personoidusti ja kustannustehokkaasti siten että asiakkaalle tarjotaan parempaa palvelua. (Cook 2011, 37). Menestys saavutetaan olemalla innovatiivinen ja erilainen kuin varteenotettavimmat kilpailijat. (Aula & Heinonen 2002, 156).

Asiakaslähtöisyyttä voi harjoitella muun muassa:

- Asettumalla asiakkaan asemaan
- Määrittele kilpailukenttäsi todennäköisimmät tulevat muutokset ja mieti miten ne vaikuttavat asiakassuhteisiin
- Tutki mikä merkitys palvelulla on asiakkaillesi
- Selvitä asiakkaiden odotukset syyt valita tietyt tuotteet ja palvelun tarjoajat
- Selvitä miten voisit kehittää kanta-asiakassuhteita
- Analysoi satunnaisten asiakkaiden osuus asiakaskunnastasi
- Mieti miten voisit lisätä maineen hallintaa palauteprosesseja kehittämällä, informaatiota lisäämällä ja välittämällä
- Käy läpi käyttämäsi asiakaslähtöiset teknologiat
- Selvitä miten asiakkaasi kokevat sähköisen asioinnin ja verkkosivusi ja mieti mitä sosiaalisen verkostumisen mahdollisuuksia voisit parhaiten hyödyntää
- Käytä asiakassuhdemarkkinoinnin tietoja segmentoinnin perustaksi
- Selvitä kannattavimmat asiakkaasi ja räätlöi palvelusi sen mukaisesti
- Tähdennä että kaikilla organisaatiossa on asiakasosaamista ja kehitä sisäisiä asiakastarpeita
- Varmista johdon sitoutuminen ja oma-aloitteellisuus asiakaspalvelun kehittämisessä

- Tarkkaile sisäistä ja ulkoista asiakastyytyväisyyttä ja jaa siitä tietoa kaikille tietoa tarvitseville ja huomio miten menestystä on saatu aikaiseksi (Cook 2011, 39.)

Asiakkaiden kuunteleminen on elintärkeää asiakaspalvelussa. Mitä enemmän yritys saa suoraan asiakaspalautetta, sitä paremmaksi se voi asiakassuhdetta kehittää. Tutkimuksia pitää käyttää niin sisäisten kuin ulkoisten asiakassuhteiden ja tarpeiden kehittämiseen. Käytettäviä tutkimuksia tulisi tarkastella niin että mietitään millä tutkimuksilla saadaan tehokkaimmin kerättyä asiakaslähtöisyyden kehittämiseen tarvittavaa tietoa. Tyytyväisyyden tason tarkastelu tulisi olla jatkuva prosessi, jotta säilytetään fokus asiakkaissa. Sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen käyttö helpottaa saamaan tasapainoista asiakaspalautetta. Tutkimuksia tulee tehdä jotta huomataan ja pystytään palkitsemaan tasaisin väliajoin menestykset. Sisäisiä asiakkaita tulee myös kannustaa tutkimaan omaa palvelusuoritustaan ja heidän mielipiteitään tulee säännöllisesti kerätä.

Joutsenvirta esittää (Joutsenvirta ym. 2011, 234.) että käyttäjiä voisi osallistaa tuotekehitykseen monilla tavoilla kuten: perinteisen markkinatutkimuksen avulla siten että kerätään tietoa asiakkaiden tarpeista ja mielikuvista sekä pyydetään palautetta parannusehdotuksista tai uusista tuotteista. Toisaalta vuorovaikutus voidaan järjestää tarkemmin ja suunnitelmallisemmin esimerkiksi ryhmäkeskusteluissa. Mittausta tulee tehdä kaikilla tasoilla ja sen pitää lähteä asiakkaan lähtökohdista. Todellinen asiakaslähtöisyys vaatii lisäksi tunnettuutta myös loppukäyttäjien joukossa eli haetaan tunnettuutta sellaisissa medioissa, joita todelliset päätöksentekijät käyttävät. (Aula & Heinonen 2002, 146).

Maria Nuutisen (Nuutinen Maria, 2012). mukaan asiakaslähtöisyyden jalkauttamisessa:

- Palveluyrityksissä kokonaispalvelujen tarjoamisen kautta avautuu oman aseman uudistamismahdollisuus.
- Palveluiden kehittäminen edellyttäisi yhteistyötä yli organisaatiorajojen, mutta kaikki pelaa omaan pussiin (ristiriitä).
- Kehitystyötä tulisi tehdä yhdessä asiakkaan kanssa, mutta kehittämiseen ei panosteta tavoitteellisesti.
- Hyödynnetään henkilöstön, asiakkaiden ja toimintaympäristön koko potentiaali.
- Mahdollisuus uudistaa liiketoimintaa ja parantaa organisaation uudistumiskykyä.

Muutosvoimaksi pitäisi asettaa selkeät yhteiset tavoitteet ja ohjeet sekä kehittää menetelmät joilla hajallaan olevaa asiakastietoa- ja tuntemusta pystytään hyödyntämään.



- Tarvitaan tasatahtinen kokonaisuuden kehittäminen!

4 menetelmää muutoksen tueksi

- 1) Jännitteistä yhteisymmärrykseen – johdon suunnan määrittäminen
- 2) Kartta kumppanuuteen asiakkaan kanssa
- 3) Polku palveluihin: koko organisaatio mukaan
- 4) Vaihtoehtoiset reitit – oppiminen muilta yrityksiltä

(Nuutinen Maria, 2012).

Palvelun yhteistuottamisesta arvon yhteistuottamiseen Coco-toimintamallin mukaan (Dusch Bernhard, 2012). tehdään aluksi haastattelu sekä yritykselle että asiakkaalle, jonka tarkoituksena on selvittää eri osapuolten näkemyksiä asiakkuuden tilasta. Seuraavaksi mallissa suoritetaan itsearviointi jossa yrityksen edustaja arvioi muun muassa palvelutuotteiden tuottamista ja kehittämistä sekä asiakkuutta. Tämän jälkeen hahmotellaan miten yhteistekeminen on sisällytetty eri osa-alueisiin ja sen jatkumoa näissä.

Asiakasymmärryksen lisäämisen menetelmiä Tiina Tuomisen mukaan (2011, 20.):

- Ideointiworkshopit asiakkaan kanssa
- Ideointiworkshopit asiakasrajapinnassa
- Asiakkaan havainnointi
- Simulaatiomenetelmät
- Asiakas testaajana
- Lead user –metodit
- Asiakasyhteisöjen kuuntelu, mm.blogiseuranta
- Tilastotieto väestöstä
- Employee exchange
- Haastattelut
- Asiakaspaneelit
- Crowdsourcing
- Delfoi-tutkimukset
- Fokusryhmät
- Asiakastyytyväisyyskyselyt
- Asiakas kehitysryhmässä
- Asiakaspalaute
- Ostokäyttäytymisen analysointi
- Kilpailijaseuranta (Tuominen 2011, 20)

4 Kannattavuus

Yksittäisten yksiköiden kannattavuuden valvonta ei ole niinkään olennaista vaan yksiköiden ja verkostojen synergoiden, innovaatioiden, osaamisen ja yhteisten järjestelmä- ja toimintaperustojen tunnistaminen, luominen ja johtaminen ainutlaatuisiksi liiketoimintamalleiksi ja arvoyhdistelmiksi. (Järvenpää ym 2001, 163). (Niskavaara 2010, 120). Kyseisen kehityssuunta joka korostaa strategiaa ja interaktiivisten johtamisjärjestelmien merkitystä onkin lisännyt etenkin erilaisten tulokorttien käytön yleistymistä. Kannattavuuden perusta syntyy kuitenkin aina hyvistä asiakassuhteista. (Niskavaara 2010, 59).

4.1 HOK-Elannon ABC Deli-ketjun kannattavuus

S-ryhmän ABC ketju on levinnyt laajalle valtakunnallisesti ja on kannattavaa liiketoimintaa, mutta pääkaupunkiseudulla – aiemmin mainittujen haasteiden vallitessa – ei ketju ole päässyt sille asetettuihin tulostavoitteisiin.

Liikennemyymlä- ja polttonestekaupan liikevaihto oli 78,6 miljoona euroa (77,3 M€), jossa on kasvua 1,7 prosenttia. Liiketulos oli -2,1 milj. euroa (-3,1 M€). Tuloksen parantuminen johtuu ABC:n yhteydessä sijaitsevien Alepoiden myynnin kasvusta ja Delien onnistuneesta kehitystyöstä. Lisäksi käynnissä on toimialan tervehdyttämisohjelma. ABC-ketjulla on pääkaupunkiseudulla 34 yksikköä (34). (www.hok-elanto.fi/yrityksestä)

4.2 Kannattavuuden muodostumisen osatekijät

Asiakaskannan hallinnan kannalta on tärkeää muistaa, että vaikka markkinaosuus voi antaa tärkeitä tietoja, yrityksen on vielä tärkeämpää tietää, miten suuri osuus sillä on asiakkaidensa kokonaisostoista. Tavoitteena on, että osuus pysyy suurena ajan mittaan. (Grönroos 2009, 349.)

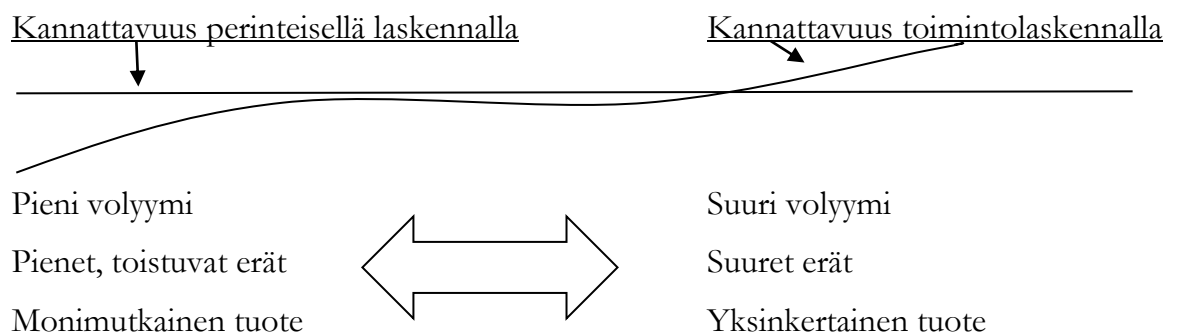
Taulukko 1. Laadun ja kannattavuuden välinen yhteys (Mukaillen Normann 2000, 149.)

Laadulla tehtäessä:	Esimerkkejä vaikutuksista / tarkoituksista
Määrittää strategisen aseman	Markkinoiden segmentointi Palvelukonsepti tehdään täsmällisemmin Hinnoittelustrategia Mielikuva/ tunne yhteenkuuluvuudesta
Kasvattaa myötävaikutusta henkilöstöön ja henkilöstöltä	Keskittynyt rekrytointi Väline motivaation kasvattamiseen Alhaisempi henkilöstön vaihtuvuus
Kasvattaa asiakaspalveluprosessin yhdenmukaisuutta (the moment of truth)	Tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat Pinenmpi asiakkaiden vaihtuvuus (helpotettu uusintaosto)

4.2.1 Strateginen kustannusanalyysi kilpailuedun perustana

Yrityksen resurssit ja voimavarat tulisi keskittää niille ydinosaamisen alueille, joilla se voi saavuttaa selvästi osoitettavan kilpailuedun ja tuottaa asiakkailleen ainutlaatuista lisäarvoa. Niistä yrityksen tehtävistä ja toiminnoista joita yritys ei riittävän hyvin hallitse tulisi ulkoistaa tai luopua niistä kokonaan. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 139.) Näin yrityksen on mahdollista maksimoida sisäisten voimavarojensa tuotto, luoda hyvin kehittyneillä ydinosaamisalueidensa avulla ylipääsemättömiä esteitä uusien yritysten markkinoille tulolle, hyödyntää täysimittaisesti ulkopuolisen toimittajan investointeja, innovaatioita ja erityisosaamista sekä vähentää riskejä, lyhentää läpimenoaikoja, supistaa investointejaan ja vastata nopeammin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. (Järvenpää ym. 2001, 67.)

- 3) Perinteisten volyymisidonnaisten kustannuskohdistimien avulla ei voida useinkaan kohdistaa tarkasti kaikkia välillisiä kustannuksia.
- 4) Kiinteiden ja muuttuvien kustannusten sijaan kustannukset voidaan jaotella karkealla tasolla:
 - yksikkötason kustannuksiin
 - erätason kustannuksiin
 - tuotetason kustannuksiin
 - yritystason kustannuksiin
- 5) Toimintolaskenta paljastaa käyttämättömän kapasiteetin organisaatiossa ja on näin ollen usein hyödyllinen toiminnan parantamisen väline.
- 6) Toimintolaskennassa toiminnot jakaantuvat arvoa tuottaviin, tuottamattomiin ja arvoa vähentäviin toimintoihin. (Järvenpää ym. 2001, 89.) (Alhola & Lauslahti 2000, 214.)



Kuvio 7. Toimintolaskenta ja tuotekannattavuus (Mukaillen Järvenpää ym. 2001, 93.)

Aika-ohjattu toimintopohjainen kustannuslaskenta yksinkertaistaa kustannusprosessin poistamalla tarpeen haastatella ja tutkia henkilöstöä resurssikustannusten kohdentamisen toiminnoille ennen kuin niitä ajetaan alas (tilaukset, tuotteet ja asiakkaat). Laskennan avulla huomioidaan ja lasketaan: paljonko menee aikaa minkäkinlaiseseen toimintoon eli mitkä prosessit ovat helppoja, mitkä perustekemistä, mitkä hankalia tai jopa mahdottomia yritykselle. (Kaplan & Anderson 2007, 8).

4.2.3 Kustannusjohtaminen

Nykyisessä kansainvälisessä ja alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä liiketoiminnan joustavuus ja toimintanopeus sekä ammatti- ja monitaitoinen henkilökunta ovat avainasemassa. Kehittämiseen ja toimintojen koordinointiin yritykset tarvitsevat laskentajärjestelmän, joka tuottaa nopeaa ja virheetöntä tietoa yhteisten projektien ja tiimien suunnitteluun, seurantaan, suorituskyvyn mittaamiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Yritys tarvitsee myös järjestelmää, jonka avulla se voi arvioida asemaansa arvoketuissa (Järvenpää ym. 2001, 111.)

Tomkins (2001) totesi artikkelissaan:

”There seems to be no obvious need to develop new accounting techniques. Rather there is need for cross-organizational design of management accounting systems”. (Järvenpää ym. 2001, 112).

4.2.4 Strateginen laskentatoimi

Laskentatoimet joutuvat kuluttamaan paljon aikaa ja energiaa rutiiniraporttien tuottamiseen, vaikka kuukaudentakaisilla kustannuseroselvityksillä on loppujen lopuksi varsin vähän merkitystä päätöksenteon kannalta. Tärkeää olisikin miettiä tavoitekustannuslaskennan keinoin miten kustannuksia ja kehitystyön kustannusrakenteita voitaisiin karsia ilman, että tuote- tai palveluominaisuuksia karsitaan. (Järvenpää ym. 2001, 133.) Järvenpään ja Pellisen mukaan (Järvenpää ym. 2001, 135.) (Pellinen 2006, 224.) Tavoitekustannuslaskenta tiivistetysti esitettynä on kustannusten hallintamenetelmä, jossa suunnitteluvaiheessa tuotteen koko elinkaaren kustannuksia pyritään alentamaan yrityksen eri funktioiden yhteistyön avulla. Näin saadaan parannettua tuotevalikoiman hallintaa ja kannattavuuden suunnittelua.

Joitakin tuotteita voidaan kehittää ja pitää valikoimassa vaikka ne itsessään eivät tuottaisikaan yritykselle, mutta jos niillä on kuitenkin strategista merkitystä muiden kannattavien tuotteiden ja/tai palveluiden myymiselle. Tämä arvio itää kuitenkin perustua markkinalähtöiseen informaatioon, joka lähtee asiakkaista.

(Järvenpää ym. 2001, 140.)

4.2.5 Budjetoinnin kehittäminen

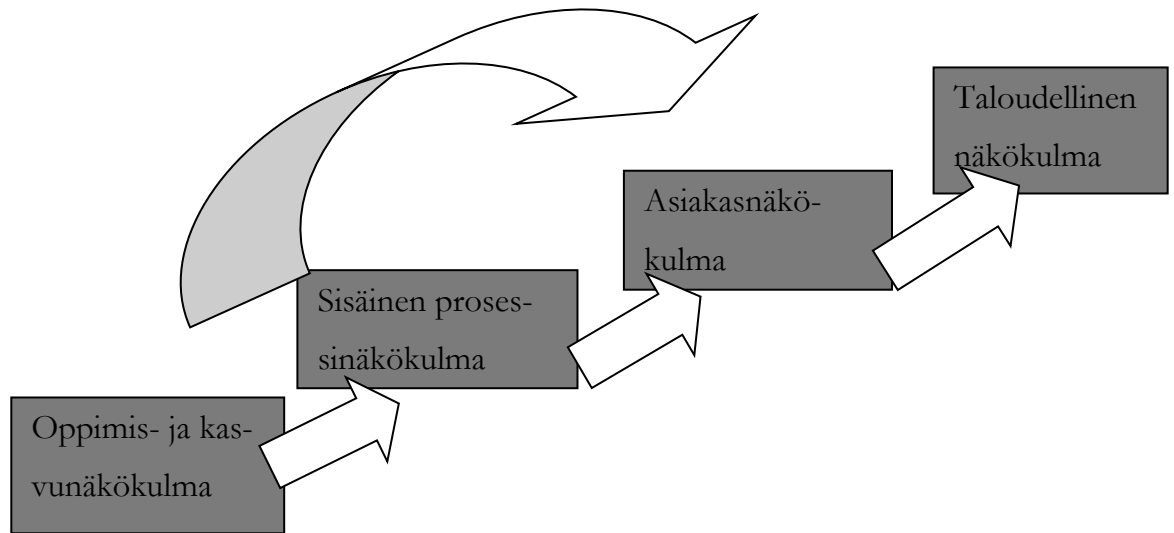
Nykyaikaisissa yrityksissä strategisen ohjauksen tarve ja ylimmän johdon puuttuminen toimintaan vähenee henkilöstön osallistumisen asteen kasvaessa. (Järvenpää ym. 2001, 161). Tulevaisuuden jatkuvan ennustamisen keskeisin funktio on asioiden havaitseminen etukäteen, jolloin saadaan aikaan suuria kustannussäästöjä. (Järvenpää ym. 2001, 165.) Myös toimintoperusteuisen budjetoinnin avulla voidaan saada kustannussäästöjä, arvoketjujen kehittämisen kautta ja se voi voimistaa asiakasorientaatiota asiakaskysynnän arvioinnin syrjäyttäessä omien resurssien tarkastelun. (Partanen 2007, 175). Kyseisessä toiminnassa korostuu ennakointi ja uusimman nykytiedon tiedon avulla voidaan jatkuvasti ennakoida millaiseksi tulevaisuus on muodostumassa. (Järvenpää ym. 2001, 171.)

Ideaalitilanteessa rullaava ennustaminen vahvistaa yrityskulttuuria, jossa sisäinen yrittäjyys ja luovuus yhdistyvät systemaattiseen ratkaisujen etsintään ja toteuttamiseen. (Järvenpää ym. 2001, 173.)

4.2.6 Tasapainotettu tulokortti (Balanced Scorecard)

Tasapainotettu tulokortti on yksi tapa lähestyä strategista johtamista usean näkökulman avulla. Sellaisia ovat: asiakasnäkökulma, talousnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä kehittämisen ja henkilöstön näkökulma. Tulokortin käyttö liittyy usein laatupalkintopohjaiseen kehittämistyöhön. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 180.)

Taloudelliseen menestykseen voidaan vaikuttaa ennen kaikkea asiakastyytyväisyyttä lisäämällä ja strategiakin pitäisi rakentaa sen pohjalta miten erotumme parhaiten asiakkaiden silmin. Yrityksen prosessien kautta tyydytetään asiakkaiden tarpeita ja se miten hyvin näissä prosesseissa onnistutaan, miten niitä kehitetään asikkaita kuuntelemalla ja oppimalla, vaikuttaa asiakkaan kokemaan lisäarvoon ja sitä kautta yrityksen menestymiseen. Vahva taloudellinen kannattavuus kohentaa edelleen yrityksen mahdollisuuksia panostaa yhä enemmän oppimiseen ja kasvuun, jolloin menestyksen kehä on periaatteessa valmis. Tätä tulokortin näkökulmien välistä peruslogiikkaa voidaan havainnollistaa alla olevan kuvion avulla.

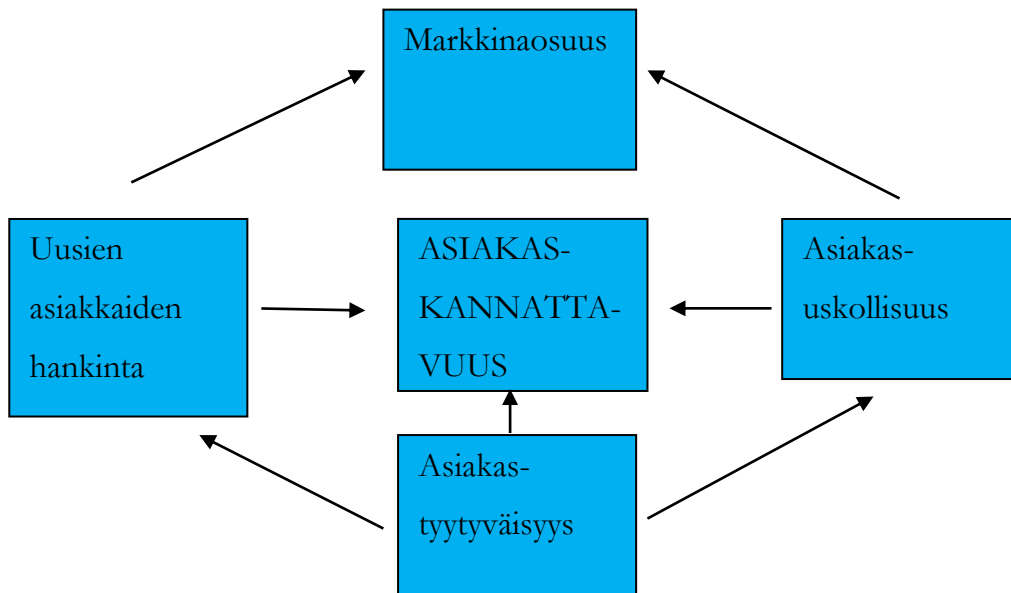


Kuvio 8. Balanced scorecardin näkökulmien väliset yhteydet (Mukaillen Järvenpää ym. 2001, 198.)

Asiakasosion tarkoitus tulokortissa on kertoa yritykselle kuinka hyvin yritys tyydyttää asiakkaitten tarpeita ja pyrkiikö yritys saamaan tarkoituksenmukaisia uusia asiakkaita. (Brown 2007, 61). Brownin mukaan (Brown 2007, 63). asiakasosion tarkoituksena on kertoa ihmisille kuinka hyvin olemme saaneet hankittua uusia asiakkaita ja kuinka hyvin yritys on onnistunut luomaan kannattavia ja pitkäkestoisia asiakassuhteita. Tämä vaikuttaa helpolta tehtävältä, mutta se tehdään usein huonosti. Nivenin mukaan (Niven 2005, 43). yritysten tulee Varmista että BSC:issa ovat mukana ihmisiä kaikilta tärkeiltä osa-alueiltakuten: HR, IT, talous jne. Taloudellisten tulosten mittaamisen lisäksi tarvitaan myös asiakkaita, sisäisiä prosesseja sekä oppimista ja kasvua kuvaavia tunnuslukuja, jotka kuvaavat strategian painopistealueita ja ennakoivat taloudellista menestystä. Yrityksen strateginen menestys ratkeaa tuote- ja palvelumarkkinoilla. Jos yritys kykenee tarjoamaan asiakkailleen sellaista lisäarvoa, johon kilpailijat eivät pysty, sillä on mahdollisuus menestyä. (Järvenpää ym. 2001, 202.)

Useat tutkimukset osoittavat voimakasta suhdetta henkilöstön tyytyväisyyden ja tulojen suhteen, kuten: kasvun, tuottojen ja asiakasuskollisuuden. Kyseisestä muutoksesta huolimatta (Henkilöstön tyytyväisyyden merkityksen noususta tärkeimmäksi mitattavaksi kohteeksi) henkilöstötutkimusten osuus tulokortissa jää usein pienelle osalle. (Brown 2007, 101). Hyvin tärkeää on tutkia ja mitata henkilöstön tietoja ja taitoja. Yksi suurim-

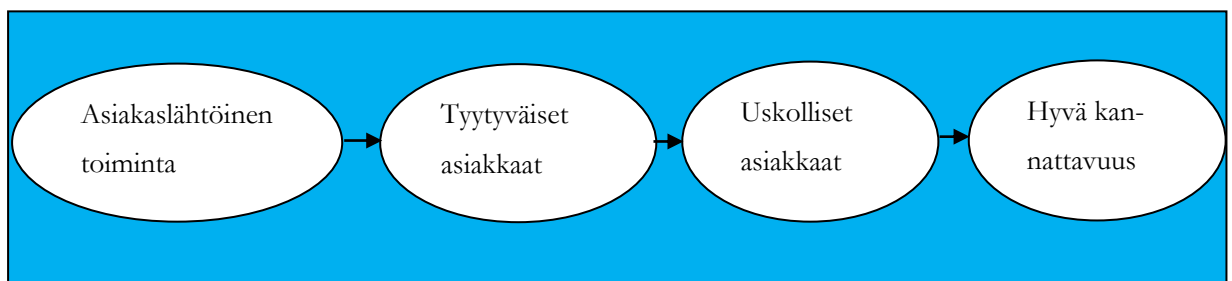
pia ongelmia isoissa yrityksissä on viestintä. Ja sitä kuinka hyvin se toimii, tulee tutkia. (Brown 2007, 138).



Kuvio 9. asiakasnäkökulman yleisistä suoritusmittauksen kohteista (Mukaillen Kaplan & Norton 1996a, 68).

Yksi tapa saada lisäarvoa mittaamiseen on ottaa mukaan seurausmittareita (tulostittareita), joiden avulla voidaan mitata oppimista ja kasvua. Tällaisia ovat esimerkiksi: työntekijöiden tyytyväisyys, henkilöstön pysyvyys ja uskollisuus sekä työntekijöiden tuottavuus (Järvenpää ym. 2001, 205.)

4.2.7 Taloushallinnolla asiakaslähtöisyyttä

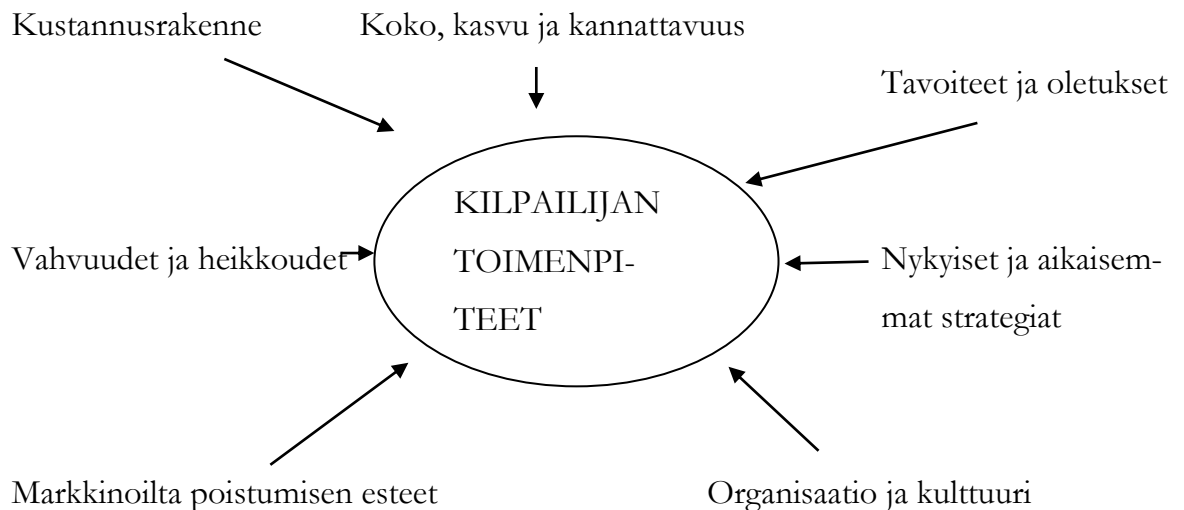


Kuvio 10. Asiakaslähtöisyyden perusoletukset mukaan (Mukaillen Järvenpää ym. 2001,235).

Asiakaslähtöisyys on koko organisaation tapa toimia jossa perehdytään syvällisesti asiakkaiden tarpeisiin ja panostetaan niiden tyydyttämiseen, joka on pitkällä tähtäimellä paras tie kannattavaan liiketoimintaan. Asiakaslähtöisessä yrityksessä kerätään asiakkaiden tarpeista lähtevää tietoa ja sitä jaetaan läpi koko organisaation. Kerätyn informaation pohjalta tehdään koordinoituja ja johdonmukaisia toimenpiteitä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi (Järvenpää ym. 2001, 237.) Järvenpään mukaan (Järvenpää ym. 2001, 238.) taloushallinnollisia menetelmiä, joiden avulla voidaan edistää asiakaslähtöisyyttä ovat muun muassa: asiakkaan elinkaarikustannusten laskenta, tavoitekustannuslaskenta ja asiakassuhteisiin liittyvän ”näkymättömän pääoman” arvottaminen sekä asiakkaaseen liittyvät ei-taloudelliset suoritusmittarit.

Strategisesta näkökulmasta katsoen yrityksen kaikkien toimintojen ja resurssien tulisi tuottaa asiakkaalle jotakin tunnistettavissa olevaa hyötyä, josta hän on myös valmis maksamaan. (Lehtonen 2002, 105). (Järvenpää ym. 2001, 241). Anderson et al. (1994) tutkivat suurimpien ruotsalaisyritysten taloudellisen menestyksen ja kansallisella barometrillä mitatun asiakastyytyväisyyden välistä yhteyttä. He havaitsivat, että yhden asiakastyytyväisyysyksikön (asteikko 0-100) parannuksella oli keskimäärin seitsemän miljoonan dollarin nettohyötyarvon suuruinen positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen. (Järvenpää ym. 2001, 243.)

Asiakkaiden kannattavuutta on kuitenkin syytä tarkastella elinkaariajattelun pohjalta, sillä nykytilanteen perusteella ei välttämättä saada oikeaa kuvaa asiakkaan elinikäisestä kannattavuudesta. (Järvenpää ym. 2001, 252). (Pellinen 2006, 224). Tutkimusten mukaan asiakastyytyväisyydellä ja asiakasuskollisuudella on merkittävä riippuvuussuhde ja uskolliset asiakkaat ovat edelleen yleisesti kannattavia. (Partanen 2007, 260). Myös tulevaisuuden potentiaalisia kilpailijoita on hyvä pitää silmällä. Ulkomailta menestyksekkäästi samalla alalla toimivat yritykset ovat selkeä uhka (toisinaan myös mahdollisuus!) kotimarkkinayritykselle. (Järvenpää ym. 2001, 267.)



Kuvio 11. Strategisen kilpailija-analyysin kohteet (Mukaillen Aaker 1992, 69).

Kun ympäristö on muuttunut ennustettavuudeltaan vaikeammaksi, sitä tähdellisemmäksi yrityksille on tullut seurata ympäristön muutoksia ja vastata ajoissa muuttuneisiin vaateisiin. (Lehtonen 2007, 52.) Menestyksekkään yritystoiminnan keskeinen motiivi, edellytys ja tavoite on palvella asiakasta kannattavasti. Siksi tuottavuutta ja tuotteita on kehitettävä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ennakoivasti ja asiakaslähtöisesti, mutta silti kustannustehokkaasti. Toiminnot joita ei pystytä laskuttamaan asiakkaalta ja jotka eivät palvele asiakkaiden tarpeita ja kysyntää tulisi minimoida tai poistaa kokonaan. (Lehtonen 2007, 101.) (Niskavaara 2010, 100.) (Pellinen 2006, 217.)

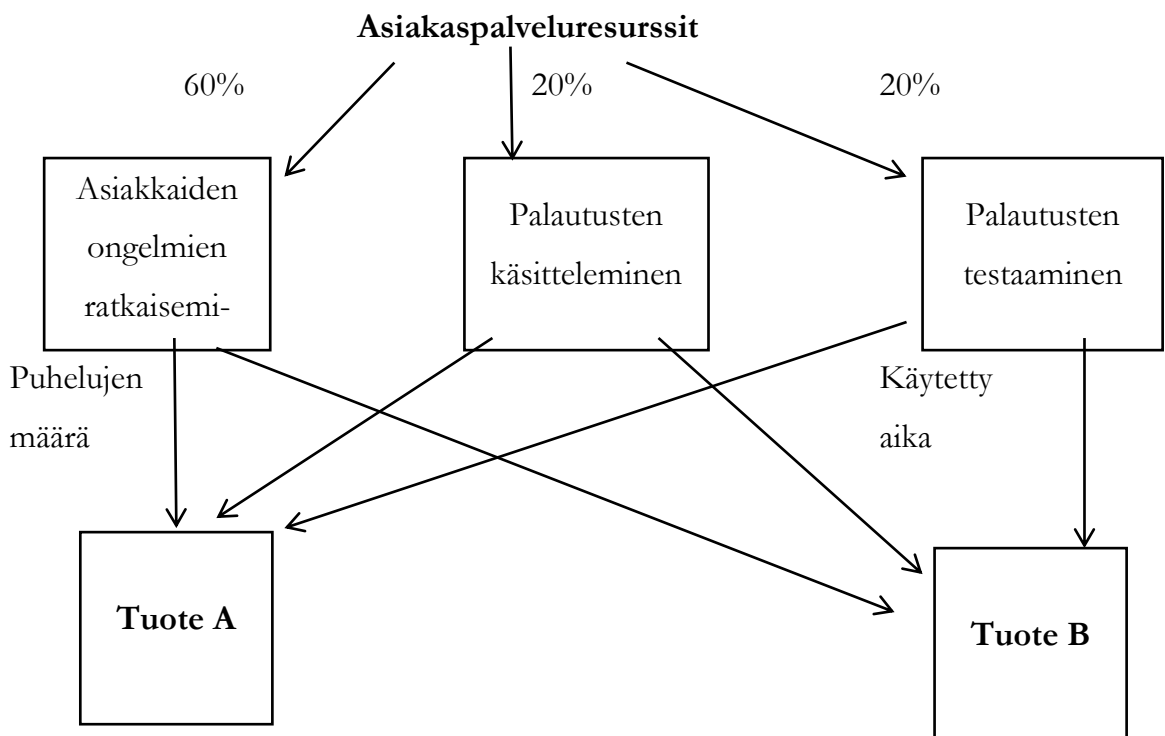
4.2.8 Toimintolaskennan avulla asiakkaille lisäarvoa

Toimintolaskenta kuvaa organisaation toimintaa ja auttaa ymmärtämään kustannusten käyttäytymistä ja se auttaa:

- ymmärtämään resurssien kulutuksen ja tuotteen, palvelun, asiakkaan tms. kustannusten välisen suhteen
- ymmärtämään kustannusten käyttäytymistä monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä
- ymmärtämään ja mahdollistaa ei-volyymisidonnaisten kustannusten vaihtelun laskemisen
- keskittymään prosessien parantamiseen. (Lehtonen 2002, 139.)(Alhola 2008, 8.)

Toimintojohtaminen keskittyy toiminnan ohjaamiseen niin, että sekä asiakkaiden saama lisäarvo, että yrityksen nettotulos jatkuvasti parantuvat. (Alhola 2008, 9).

Toimintolaskenta kehitettiin, jotta perinteisen johdon sisäisen laskentatoimen menetelmiin – jossa tieto pohjautuu hyvin pitkälti ulkoisen laskentatoimen tarjoamiin tietoihin – saataisiin tietoa kustannusten välisistä suhteista ja jotta toiminnan ohjaamisessa olisi tulevaisuuteen suuntautunut ote. (Alhola 2008, 14). (Pellinen 2006, 188). Kirjanpito-painotteisen laskennan keinoin ei enää saada saa kaikkea tarvittavaa tietoa nykyisessä kilpailutilanteessa, jossa keskiöön ovat nousseet asiakas, paikallisuus, tehokkuus ja brändi. Brändi-identiteetin avulla voidaan parantaa asiakkaan ja brändin suhdetta luomalla arvoperustaa toiminnallisuuteen, tunteisiin ja itseilmaisuun. (Aker 2002, 68). Alholan mukaan (Alhola 2008, 39). on erittäin tärkeä seurata miten asiakkaissa ja tuotteissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat kustannuksiin.



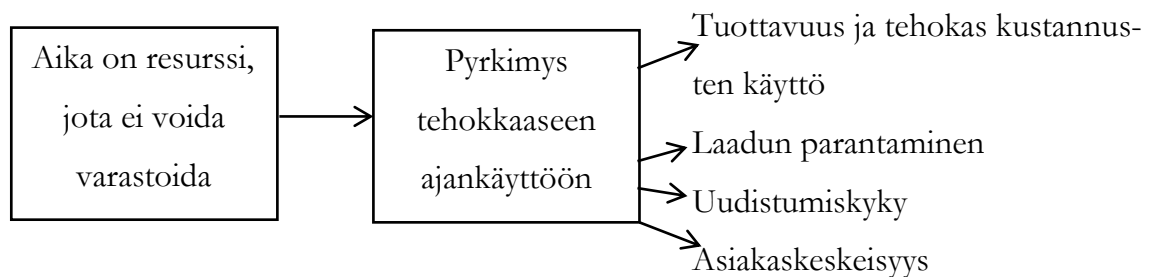
Kuvio 12. Esimerkki resurssien kohdistamisesta toiminnoille. (Mukaiillen Alhola 2008, 45.)

Toinen toimintolaskennan ulottuvuus kustannusten kohdistamisen lisäksi on prosessin tehokkuus. Tämä ns. toinen dimensio antaa informaatiota mm. siitä työstä, jota toiminnoilla on saatu aikaan. Tämän näkemyksen avainkäsitteitä ovat

- kustannusajurit (cost drivers)
- suoritemittarit (performance measures) – suoritusten mittaaminen. (Alhola 2008, 50.)

Jos yritys korostaa asiakaskeskeisyyttä, olisi hyvä selvittää kuinka suuri osa eniten resursseja kuluttavista toiminnoista liittyy suoraan asiakkaaseen. Käytännössä on usein havaittu, että suurin osa resursseista kuluu oman organisaation sisäisten asioiden hoitamiseen. Olisikin hyvä selvittää esimerkiksi toimintoanalyysin keinoin mitkä yrityksen resursseja kuluttavista toiminnoista liittyvät asiakkaaseen. (Alhola 2008, 93.) Toimintolaskennan kehittämishankkeilla voidaan saada lisättyä ymmärrystä ja parannettua asiakaslähtöisyyttä. (Partanen, 2007, 220).

4.2.9 Resurssiajattelulla kannattavuutta



Kuvio 13. Aika-ajattelun perusteemat (Mukaillen Alhola 2008, 101.)

Osana resurssiajattelua yrityksessä tulee tehdä kiireellisyyden arviointia, toimintojen yhteensovittamista ja ajankäyttö on organisoitava. (Alhola 2008, 102.) On kuitenkin huomattava, että epätarkoituksenmukainen läpimenoaikojen lyhentäminen stressaamalla ja työntekoa nopeuttamalla ei saa olla tavoite sinänsä. Aikaa voidaan nimittäin voittaa tietotekniikkaa hyödyntämällä, organisaatiomuutoksilla, lisäarvopalveluiden tuottamisella ja yksinkertaisesti työskentelemällä entistä järkevämmin. Esimerkiksi toimitusaikojen lyhentäminen ja täsmentyminen parantavat asiakaspalvelua. (Partanen 2007, 47.)

On merkittävää, vaikkei vielä niin yleisesti tunnettua, että organisaation korkea moraali korreloi taloudellisen tuoton kanssa positiivisesti. (Heiskanen & Salo 2007, 19). Anderssonin, Gabrielssonin ja Ekströmin mukaan (Andersson, Gabrielsson & Ekström 1994, 57.) kannattavuuden parantamiseen tähtäävät toimenpiteet voidaan jakaa seuraaviin pääluokkiin:

- myyntivolyymin lisääminen
- myyntihintojen korotus
- kapasiteetin eli kiinteiden kustannusten supistaminen
- ostohintojen alennus
- valmistuksen tehostaminen.

4.3 Kannattavuuden kehittäminen

Yrityksen kehittäminen tulee olla asiakaslähtöistä ja kehittämistä tulee tehdä niin että tuotteita ja tuottavuutta kehitetään kustannustehokkaasti. Asiakkaan näkökulmasta kyse on tuotteen tai palvelun kilpailukyvyistä. Yrityksen on kyettävä laadukkaaseen, kysyntää vastaavaan tuotantoon ja hinnoitteluun. (Lehtonen 2007, 101.) (Pellinen 2006, 217). Kun tarkastellaan kassavirtoja investointikohtaisesti, tulee tarkastella vain sellaisia kassavirtoja joita joku syntyy tai jää pois kunkin investoinnin seurauksena. (Niskanen & Niskanen 2013, 340).

Yritykset usein turvautuvat rutiineihin puolustautuakseen silloin kun he eivät ole tietoisia, että heidän tapansa toimia eivät enää ratkaise nykyisiä haasteita. Tällaisissa uusissa tilanteissa tulisi käyttää parasta mahdollista osaamista ja kokemusta ja miettiä uudenlaisia tapoja ratkaista erilaisia tilanteita ja miettiä mahdollisesti tavoiteasetannankin muokkaamista. (Beech & Macintosh 2012, 75.) Ympäristö vaikuttaa organisaation rakenteisiin ja muutokset ympäristössä puolestaan luovat mahdollisuuksia ja uhkia. (Beech & Macintosh 2012, 82). Beech & Macintosh mainitsevat Mc Donaldsin esimerkin (Beech & Macintosh 2012, 92.) jossa yrityksessä harjoitettiin hyvin kontrolloitua keju-toimintaa, mutta toiminnan kääntyessä kannattamattomaksi muutettiin toimintaa asiakaslähtöisemmäksi ja annettiin paikallista päätäntävaltaa onnistunein seurauksin.

Osallistaminen parantaa työntekijöiden identiteettiä (Watson, 2008: 129), joka puolestaan kehittää kehitysprosessia. (Beech & Macintosh 2012, 98.) Näin ollen kaikki sidosryhmät vaikuttavat siihen mitä yritys on. Yritykset ovat yksilöitä eikä mikään toimipaikka pysty täyttämään kaikkia asiakkaan tarpeita, joten keskittäminen ja tarjonnan rajaaminen ovat keinoja luoda jotain ainutlaatuista ja toimivaa. Kaikkea kaikille-strategian vaarana on että ei tarjota kenellekkään mitään, mitä tulee ydintarpeiden tyydyttämiseen. (Beech & Macintosh 2012, 112.)

Asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja sosiaalisia rakenteita olisi hyvä tutkia, jotta saadaan selville heidän todelliset tarpeet. Mike Saren (2006) Asiakkaiden uskomukset ja toimintatavat eivät välttämättä ole samoja. (Beech & Macintosh 2012, 115). On hyvä muistaa, että yritykselle koituu asiakassuhteista myös välillisiä suhdekustannuksia. Virheitä on korjattava, valituksia on käsiteltävä, epätarkkoja laskuja on täsmennettävä, ongelmia on ratkottava, soittopyyntöihin ja sähköpostiviesteihin on vastattava. (Grönroos 2009, 190.)

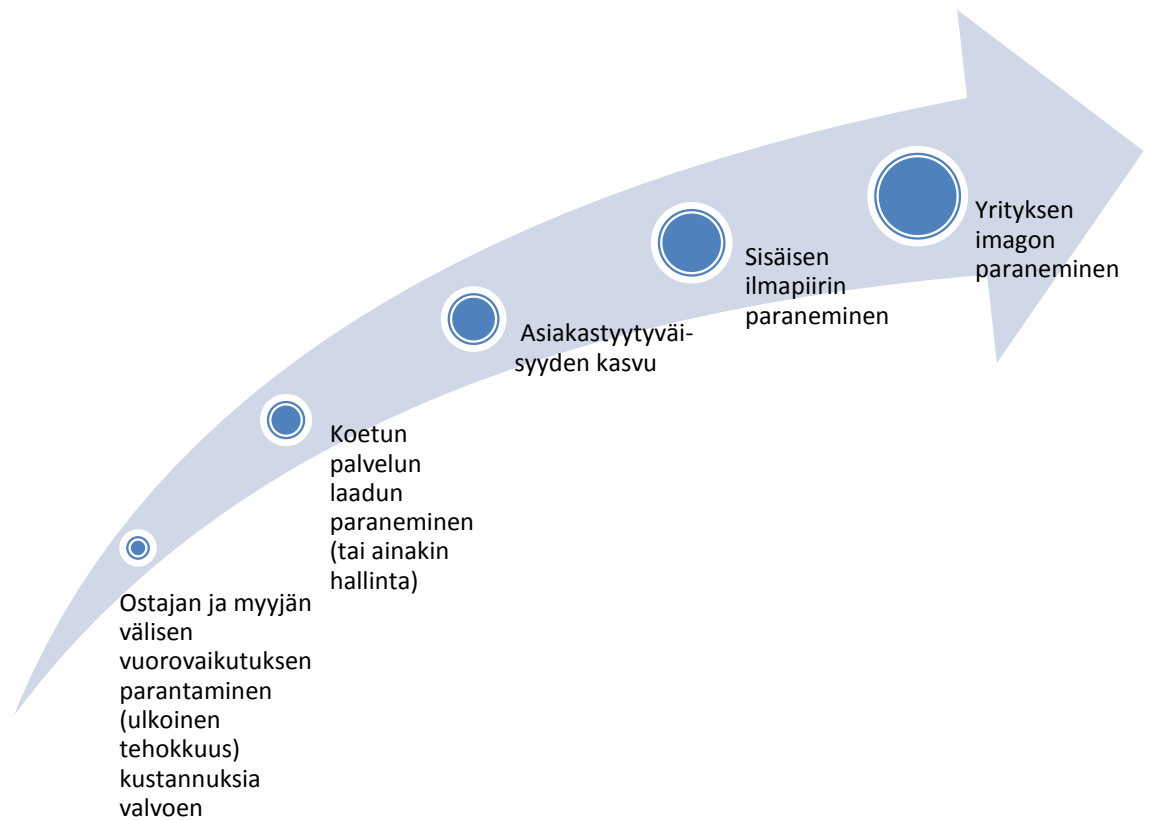
Asiakassuhteen kannattavuuden malli sisältää neljä kytköstä ja näihin kytköksiin vaikuttavia tekijöitä:

- asiakkaan kokemasta arvosta asiakastyytyväisyyteen
- asiakastyytyväisyydestä suhteen lujuuteen
- suhteen lujuudesta suhteen pituuteen
- suhteen pituudesta asiakassuhteen kannattavuuteen (Grönroos 2009, 202.)

Asiakassuhteen jatkuessa hyödyt lisääntyvät sekä yritykselle, että asiakkaalle kun molemmat osapuolet oppivat mukautumaan ja tekemään yhteistyötä niin, että asiakas käyttää tarjoomaa tehokkaammin ja yksilöllisemmin. (Grönroos 2009, 203). Grönroosin mukaan (Grönroos 2009, 262.) olisi myös muistettava, että palvelun laadun parantaminen ei useinkaan vaadi lisäkustannuksia. Monesti tarvitaan vain parempaa ymmärrystä asiakassuhteista, laadun kokemisesta ja toiminnallisesta laatu-ulottuvuudesta. Kun nämä asiat on selvitetty, pystytään usein sisäisin järjestelyin käyttämään olemassa olevia resursseja järjestelmällisemmin ja markkinahakuisemmin.

Palvelukeskeinen lähestymistapa ongelmien muuttamisesta kilpailueduksi.

Kun yrityksessä ilmenee taloudellisia ongelmia tai kilpailu kiristyy:



Kuvio 14. Polku taloudellisten ongelmien muuttamisesta myynnin kasvuun (Mukaiillen Grönroos 2009, 263.)

Tästä seuraa myynnin kasvu jonka jälkeen tulee ostajan sekä myyjän välistä vuorovaikutusta parantaa (ulkoista tehokkuutta) kustannuksia valvoen.

4.3.1 **Maine**

Ristiinmyynnin lisäpalveluiden tarjoamisella on iso rooli olemassa oleville asiakkaille. Yrityksen hyvä maine kasvattaa ristiinostoaikkeitä kasvattamalla asiakkaiden laatuodotuksia, vähentämällä viestinnän kustannuksia, edistämällä luottamusta ja sitoutumista. (Jeng 2011, 851). Yrityksen menestys riippuu kuitenkin sen ihmisten (työntekijöiden) erinomaisuudesta, viisauspääomasta, kollektiivisesta neroudesta ja kyvystä luoda uutta nopealla tempolla. Tätä tietoa mikä on yrityksen sisällä, tulisi jakaa mahdollisimman

laajasti. Ajatus siitä, että vain se jaetaan, mikä on virallisesti sallittua, tulee korvata periaatteella, jonka mukaan kaikki se, mikä ei ole nimenomaisesti salaista, tulee kertoa muille. (Aula & Heinonen 2002, 18.) (Lehtonen 2002, 107.) Hyvä maine tuo yritykselle strategista ja taloudellista etua koska se muun muassa: vaikeuttaa kilpailevien tuotteiden ja/tai palveluiden lanseerauksia, se antaa asiakkaille vahvan signaalin tuotteiden ja/tai palvelujen hyvästä laadusta ja mahdollistaa premium-hinnoittelun ja koska se houkuttelee parempia työnhakijoita ja turvaa näin toiminnan laadun. Maine myös tekee yrityksestä luotettavan ja ilman luottamusta ei ole bisnestä. (Aula & Heinonen 2002, 63.) Aulan & Heinosen mukaan (Aula & Heinonen 2002, 65.) hyvämaineinen yritys on työntekijöiden ensimmäinen valinta, mikä auttaa yritystä yhtäältä parhaiden työntekijöiden rekrytoinnissa ja toisaalta pitämään talossa jo olevan parhaan mahdollisen osaamisen. Hyvä maine kannustaa tuottavuuteen ja lisää kannattavuutta. Hyvä maine houkuttaa uusia asiakkaita ja sen avulla yritys lunastaa ensimmäisen valinnan aseman nykyisten asiakkaiden mielissä ja näin vahvistaa markkinaosuuksia. (Aula & Heinonen 2002, 65.) Maineen avaimet ovat johtamis- ja yrityskulttuuri, jotka korreloivat vahvasti yrityksen nettotulokseen ja markkina-arvon kehitykseen. (Aula & Heinonen 2002, 102). (Hiltunen 2011, 213).

Erinomainen maine edellyttää yrityksen kulttuurilta, että

- johdon ja työntekijöiden välillä vallitsee luottamus
- yritys arvostaa työntekijöitään
- työntekijät ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä
- ilmapiiiri on motivoiva ja palkitseva (Aula & Heinonen 2002, 106.)

Hyvämaineista yritystä arvostetaan työpaikkana ja siksi sinne hakeutuvat parhaat tekijät. Ja kun hyvämaineiseen yritykseen on tultu, sinne jääetään pidemmäksi aikaa, työntekijöiden vaihtuvuus on pieni. sen lisäksi yritys hyötyy suoraan myös taloudellisesti, hyvän maineen on todettu alentavan palkkakustannuksia.

(Aula & Heinonen 2002, 110.) Maine vaikuttaa Aulan & Heinosen mukaan (Aula & Heinonen 2002, 110.) yrityksen sisäisiin tuntemuksiin lojaalisuudesta, yhteenkuuluvuudesta, moraalista. Hyvämaineista yritystä arvostetaan työpaikkana ja siksi sinne hakeutuvat parhaat tekijät. Ja kun hyvämaineiseen yritykseen on tultu, sinne jääetään pidem-

mäksikin aikaa, työntekijöiden vaihtuvuus on pieni. sen lisäksi yritys hyötyy suoraan myös taloudellisesti, hyvän maineen on todettu alentavan palkkakustannuksia.

Hyvän maineen ja henkilöstön väliset suhteet:

- Yrityksen tavoitteet on helpompi saada yhteisiksi.
- Hyvässä yrityksessä on hyvä työskennellä.
- Hyvä maine lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä
- Hyvien työntekijöiden rekrytointi helpottuu.
- Hyvämaineisessa yrityksessä työntekijöiden sitoutuminen ja uskollisuus yritykselle ovat vahvoja. (Aula & Heinonen 2002, 217.)

Brandivuorovaikutuksessa tuleekin muun muassa luoda ja ylläpitää aitoja vuorovaikutussuhteita, pitää keskittyä kaikkiin sidosryhmiin ja luoda hyödyllistä interaktiivisuutta, joka hyödyntää eri organisaatiotasoja.

4.3.2 Informaatioteknologian hyödyntäminen

Teemu Kokon mukaan (Teemu Kokko teoksessa Heikkinen & Inkinen 2013, 66). Asiakaskokemuksen muodostajana automaatio ja teknologia on pitkään nähty eräänlaisina palveluprosessia täydentävinä elementteinä. Nyt aika aikajohtaminen on ohittanut laatujohtamisen ja tuo teknologialle annettu sivurooli on muuttumassa vahvaksi päärooliksi. Voidaankin nähdä, että juuri ”ajan hengen” (Zeitgeist) kannalta keskeisiä avainsanoja ovat olleet vauhti, liike ja muutos. Innovaatioiden ekosysteemien ja innovaatioprosessien kehittäjien kannattaisitutustua systeemiteorian sekä kompleksisten järjestelmien tutkimuksen ohella vauhtiopin akateemiseen oppialaan – sekä ylipäättään perehtyä mahdollisimman laaja-alaisesti ja metodipluralismin hengessä eri tieteenalojen tarjoamiin toimiviin työkalupakkeihin. (Heikkinen, Moilanen & Inkinen 2011, 43.) Hiltusen mukaan (Hiltunen 2011, 36). juuri informaation jalostaminen päätöksentekoa tukevaksi tiedoksi on tärkeä menestystekijä yrityksille.

Asiakaslähtöisyys on hallitseva periaate kun luodaan sähköisten suhteiden johtamista, joka määrittää tekemistä Parkerin mukaan (Parker 2012, 510.) seuraavanlaisesti:

- Asiakas on suurin voimavara, jota tulee kehittää
- Asiakaslähtöisyys saavutetaan ymmärtämällä asiakkaiden tarpeita paremmin kuin kilpailijat
- Asiakkaiden tarpeita ei voida ymmärtää jos he eivät tule priorisoinnissa ensimmäisenä.

Miksi asiakas palaisi nettisivuillesi tai soittaisi sinulle jos hän ei ensimmäisellä kerralla löydä haluamaansa? Paljonko asiakkaalla on ylipäätänsä aikaa asioida verkossa?

Pikaruokalaketjut voivat Bakhatin, Philin ja Sajjad-ul-Azizin mukaan (Bakhatin, Philin, Sajjad-ul-Aziz 2012, 387.) lisätä asiakkaiden tyytyväisyyttä: 1) Call Centerillä 2) Utiskirjeillä, sähköpostikampanjoilla, sosiaalisen median foorumeilla, nettisivujen päivityksillä, 3) Myymälöiden fyysisillä fasiliteteilla, 4) Moderneilla laitteilla ja kalusteilla. Ravintolatoimijat käyttävätkin teknologiaa kontrolloidakseen omia operaatioitaan tehokkaammin, tarjotakseen parannettua palvelua asiakkailleen ja laajentaakseen markkinointipanostuksiaan. Menestyneemmät ravintolat käyttävät teknologiaa enemmän analysoimiseen kuin vähemmän menestyneemmät. Kilpailukykyisten systeemien tulee sisältää operatiivisia (työvoima, kustannukset) ja ennustukseen liittyviä elementtejä (myynnit, ruuan valmistus) (Huber, Hancer, George 2010, 279.)

Asiakkaat keskustelevat nykyään brändeistä sähköisesti ja yritykset eivät enää pysty vaikuttamaan tähän yksipuolisella viestimisellä. Yritysten tulisi tuottaa koottua, kuranttia informaatiota saataville ja oppia kuuntelemalla asiakkaitaan. (Rosenbaum 2011, 53.) (Rosenbaum 2011, 61). Yritysten tulisikin kuuntele asiakasta ja jakaa sosiaalisessa mediassa personoitua sisältöä. (Rosenbaum 2011, 61.) Yritysten tulisikin kehittää järjestelmiä, joilla he saavat kerättyä asiakkaiden ja työntekijöiden spontaaneja palautteita. Esimerkiksi CEMEXillä on järjestelmä joka kerää johtajille raportin hylätyistä yhteydenotoista (asiakkaista jotka eivät ole saaneet yhteyttä yritykseen) ja ovat näihin asiakkaisiin yhteydessä selvittääkseen miten voivat mahdollisesti auttaa heitä. Marriott puolestaan soittaa kannattavimmille asiakkailleen mikäli myynnit laskee, onko jotain asioita joita tulisi korjata/parantaa ja tämän laisilla toimenpiteillä on huomattu saavutettavan entistä

parempaa sitoutumista ja lojaaliutta. (Soudagar ym. 2012, 243.) Pepsi puolestaan lanseerasi Mountain Dew juoman, jossa asiakkaat johtivat tuotteen innovointia. Asiakkaille tarjottiin sähköinen alusta, jossa he pystyivät innovoinnin lisäksi lisäämään tämän perustetun yhteisön arvoa todellisissa sosiaalisissa verkoissa. Käytännössä nämä asiakas innovaattorit promosivat ideoita toisilleen. (Rosenbaum 2011, 63.) On myös olemassa automaattisia tekstin analysointi työkaluja, jotka keräävät tietoa verkosta (esimerkiksi foorumeilta ja sosiaalisesta mediasta) kirjoituksia ja analysoi ihmisten ajatuksia ja kategorioi niitä sisällön mukaan positiivisiin, negatiivisiin ja neutraaleihin. Tällaista analysoitua tietoa keräämällä yritys saa kattavaa kuvaa siitä mitä sen palveluista ja tuotteista ajatellaan. Kun verkosta saatu data yhdistetään yrityksen omaan asiakastietoon, voidaan löytää uusia markkinamahdollisuuksia, pystytään kehittämään tuotteita ja palveluita joilla on aidosti kysyntää ja arvoa asiakkaille sekä pystytään reagoimaan nopeasti negatiivisiin trendeihin. Asiakkaita kuunnellen pystytään toimimaan proaktiivisesti ja kyseisenlaista toimintamallia käyttävistä yrityksistä esimerkiksi Nestle ja Wendy's ovat sen huomanneen myös helpottavan kriisiviestintää. (Rosenbaum 2011, 155). Rosenbaumin mukaan video on internetin tulevaisuus. (Rosenbaum 2011, 102). HUB-ajattelussa yritys tarvitsee yleisön jos sitä ei valmiiksi ole. Liitetään muut some-sisällöt siihen missä eniten liikennettä jo valmiiksi esim facebookin feedeihin. (Juntunen, 2013). Vuokko mainitsi seminaarissa (Vuokko, 2013.) Starbuckisin esimerkin jossa kahvin voi ostaa mobiilisti, joka vähentää jonottamista, eikä tarvitse käteistä. Hän myös muistutti että jos haluat pärjätä, ole se paikka josta haetaan ensimmäisenä tietoa ja välitetään verkossa ja lähetä vain personoituja sähköposteja

Esimerkkejä innovatiivisista tiedolla palvelun tavoista asiointikokemuksen eri vaiheissa:

- Social Genome, taustateknologiana WalMartilla (Shopycat)
 - Kerää onlineä tietoa blogeista, twitteristä, fb:sta, youtube-videoista
 - Kerää tietoa ihmisistä ja tarjoaa heille esim. lahjavinkkejä (tietää mistä kukin tykkää)
 - ”fan page by the fans for the fans”
- Lisää tiedolla palvelun tapoja maailmalta:
 - <http://ext.homedepot.com> (mittauspalvelu)
 - <http://www.ikea.com> (tuotetiedot tuotteita klikkaamalla kuvastosta)

- sosiaalisen median tykkäysmäärät myymälöissä (tuotteiden vieressä)
- Tesco (mobiili-tilaaminen)
- ➔ Japanissa käytössä omien portaalien luominen, jossa tarjotaan kohdennettua mainontaa ja infoa kaupungilla puhelimeen (Mesiranta Nina, 2012).
- mystarbucksidea.com
 - ➔ tuote-idea
 - ➔ kokemus-ideat
 - ➔ sitoutumis-ideat
 - ➔ välitämme, olemme avoimia ja teemme tuotteita sinulle
- twitter.com (twitter tili)
 - ➔ kaikille työntekijöille oman tilin luominen
 - ➔ voi vastata asiakaspalautteisiin heti 24/7
 - ➔ keskustelua ja innovointia 24/7 (Dahlén Michael, 2012).
- tärkeitä asioita tulevaisuudessa verkkokaupassa:
 - halvat toimituskulut katsotaan hyväksi palveluksi
 - hinta ei ole enää ainoa kilpailuvaltti
 - erikoistarjouksien merkitys
 - valikoima merkittävästi kasvanut menestystekijä
 - kotimaisessa verkkokaupassa paljon hukattua potentiaalia
 - pitkällä aikavälillä merkittävät potentiaali ovat brändiä kaipaavien kuluttajien ryhmä
 - helppokäyttöisyys ja luotettavuus
 - itsepalvelusta asiakaspalveluun
 - monikanavaisuus
 - nopeutta arvostetaan
 - verkon rinnalla kivijalkamyymälä (showroom tai vastaava) (Frosterus Nina, 2011).

Kotisivun merkitys

- digitaalisen markkinoinnin perusta
- kanava asiakkaiden tavoittamiseen ja asiakaspalveluun
- yrityksen näkyvyyden ja tavoitettavuuden kulmakivi (HELPPOUS, MONIPUOLISUUS, VISUAALISUUS)
 - Kotisivupalvelun ominaisuuksia:

- monipuoliset rakennuselementit
- esittele tuotteitasi houkuttelevasti
- asiakashallinta ja kävijäseuranta yhdestä paikasta
 - * kotisivut
 - * tuotehallinta
 - * verkkokauppa
 - * verkkomaksut
 - * asiakaskanava
 - * suoramarkkinointi
 - * ajanvarauskanava (Lainio Noora, 2011).
- peli muuttui – organisaatioiden on muututtava myös:
 - mieti miksi yhteys syntyisi
 - kerro asioita, joilla on arvoa
 - etene askel kerrallaan
 - ole mukana ihmisenä
 - pysy hereillä ja saatavilla
 - jatkuva vuorovaikutus (Forsgård Christina, 2011).

Tulevaisuuden palvelut tuotetaan yksilö huomioiden. Professori Heikki Topi ennakoi, että tulevaisuudessa palvelut opitaan tuottamaan entistä paremmin yksilön tarpeisiin, siten varsinainen taustatyö ei näy asiakkaalle vaan se hoidetaan tietotekniikan avulla. Koskisen mukaan tämä saa aikaan parempaa päätöksen tekoa ja johtamista, joka näkyy asiakkaalle parempana palveluna.

Topin mukaan palveluelinkeinoissa voitaisiin noudattaa New Growth –ajatusta, jossa taloudellisen kasvun perusteena ei ole uusien tavaroiden tuottaminen, vaan kasvu tulee siitä, että rakennetaan palveluja käyttäen laitteita palvelualustoina. Näin yhdistelemällä ja kehittämällä uusia palvelusisältöjä saadaan luotua asiakkaalle uusia kokemuksia ja mahdollisuuksia. (<http://biz.aalto.fi/fi/current/news/view/2011-11-25/>)

4.3.3 Johtaminen

Arto Hiltusen mukaan tulos on johtamisen seuraus (Hiltunen 2011, 213). ja todellinen arvojohtaminen on tapa ajatella jatkuvasti vastuullisesti kaikissa päätöksissä. Päätöksenteossa tulisi miettiä aina niiden vaikutuksia ihmisiin sekä ympäristöön niin lyhyellä kuin pitkälläkin tähtäimellä, siten että päätökset hyödyttävät yritystä pitkällä tahtäimellä. (Hiltunen 2011, 262.) Kun yrityksellä on palvelukeskeinen lähestymistapa johtamiseen, sen tulee ymmärtää:

1. millaista koettua laatua ja arvoa asiakkaat etsivät palvelukilpailussa päivittäisiin toimintoihinsa ja prosesseihinsa
2. miten asiakkaille tuotetaan heidän haluamaansa, toimintojaan ja prosessejaan tukevaa arvoa
3. miten organisaation käytettävissä olevia resursseja hallitaan, jotta pystytään tuottamaan palvelupohjaista arvoa. (Grönroos 2009, 270.)

Lawtonin mukaan (Lawton 1993, 42). johtajuus on sitä, että ylitetään asiakkaan odotukset asioissa jotka ovat asiakkaalle merkityksellisiä ja samanaikaisesti kehitetään uusia tuotteita ja palveluita joiden avulla voidaan tyydyttää tulevia tarpeita. Kun johtaminen on asiakaslähtöistä, toimintaa kehitetään ja korjataan asiakkailta saadun palautteen ja mittaustulosten pohjalta. (Rope ym. 1994, 202). Kun johtamisessa toimitaan työntekijöitä kohtaan reilusti ja johdonmukaisesti, kohentaa se henkilöstön hyvinvointia. Hyvinvoiva yksilö toimii puolestaan tehokkaammin, on idearikas sekä halukas kehittämään työtään. Asiakkaalle hyvinvointi näkyy palveluhaluna ja laadukkaana työnä parantaen asiakastyytyväisyyttä ja kun epäkohtiin ja laatupoikkeamiin puututaan heti, säästyy aikaa. Ja kun laatu paranee myös virheiden ja reklamointien määrä vähenee, joka puolestaan lisää kehitystyöhön ja innovointiin sekä mahdollisuuksien rakentamiseen käytettäviä resursseja. (Heiskanen & Salo 2007, 31.)

5 Asiakaslähtöisyydellä kannattavuutta

Laadun parantaminen asiakaskeskeisellä ja virheettömillä järjestelmillä sekä työntekijöiden kouluttamisella ei ole suinkaan tapa kasvattaa kustannuksia, vaan keino päästä eroon tarpeettomista kustannuksista eli laadun puute maksaa, ei laatu. Grönroosin mukaan (Grönroos 2009, 176.) 35 prosenttia liiketoiminnan kuluista on tarpeettomia, koska ne johtuvat huonosta laadusta ja laatuongelmien poisto eliminoi nämä kustannukset. Kun laatu paranee, kertyy siitä todennäköisesti yritykselle lisää tuottoja ja kun tarpeettomien kulujen poistoista säästetyt kustannukset käytetään laadun edelleen kehittämiseen, kasvattaa tehdyt toimenpiteet edelleen myyntiä ja mahdollistavat perii laadukkaammista palveluista korkeampaa hintaa. Kokonaisuudessaan vaikutukset yrityksen tulokseen ovat ilmeisiä.

Kun yritys toimii asiakaslähtöisesti ja saa uskollisia asiakkaita on sillä merkitystä yrityksen kannattavuuteen Grönroosin mukaan: (Grönroos 2009, 179). hankintakustannusten laskun, tuottojen kasvun, hinnoittelun, kustannussäästöjen ja referenssien kautta. Samanaikaisesti on myös mahdollista parantaa sekä tuottavuutta että laatua ja Grönroos esittää (Grönroos 2009, 297.) seuraavia tapoja näiden asioiden yhdistämiseen:

1. Työntekijöiden teknisten taitojen kohentaminen
2. Työntekijöiden asenteiden ja käytöksen asiakashenkisyys
3. Palvelujen tuottavuutta edistävät sisäiset arvot
4. Työntekijöitä ja/tai asiakkaan osallistumista tukevat järjestelmät ja tekniikat
5. Palvelutuotannon teollistaminen
6. Internetin ja tietotekniikan hyödyntäminen
7. Asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoprosessiin
8. Tarjonnan ja kysynnän välisen epäsuhdan poistaminen (Grönroos 2009, 297.)

5.1 Asiakkaan vaikutus kannattavuuteen

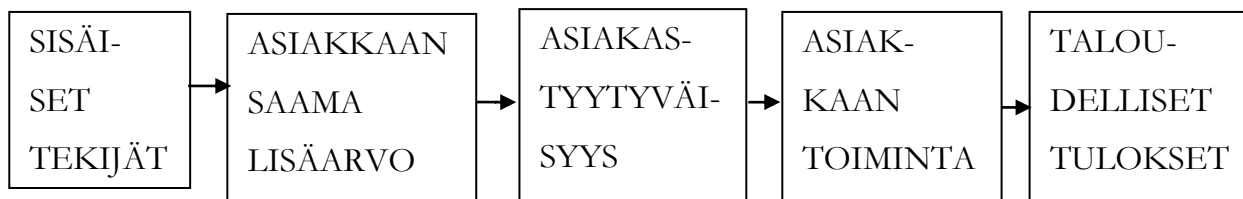
Bosworthin mukaan (Bosworth, Holland & Visgatis 2010, 72.) paras tapa oppia ajattelemaan asiakkaan tavoin on harjoitella roolipelin avulla siten että myyjät toimivat asiakaina. Tällä tavoin harjoittellessa havaittiin että ostajat haluavat asioida myyjien kanssa jotka ovat: vilpittömiä ja rehellisiä, päteviä ja sallivat ostajan osallistua keskusteluun. Tämä on tervetullut muutos perinteiseen myyjien ”Tässä on se mitä tarvitset”-lähestymistapaan. Myös laatujohtamisella, jossa korostuu hyvä ilmapiiri, henkilöstön osaamisella ja luovuudella on vaikutusta: asiakastyytyväisyyteen, tuotteliaisuuteen ja tuotavuuteen. (Tanninen, Puumalainen, Sandström 2010, 3). Johtaja vaikuttaa työllään suoraan sekä omaan että alaistensa työn tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. (Heiskanen & Salo 2007, 34.)

Ja jotta palveluyritys voi ymmärtää miten se voi toimia kannattavasti, on sen ymmärrettävä asiakasta. Se miten hyvin tässä onnistutaan, on puolestaan kiinni siitä kuinka hyvin yritys pystyy hyödyntämään kaikkea sitä tietoa ja osaamista mitä sillä on käytössä.

5.2 Asiakslähtöisyys palveluprosesseissa

Jotta voidaan kehittää olemassa olevia palveluita ja tuotteita oikeaan suuntaan eli vastaamaan asiakkaiden tarpeita, on kehittämistoiminnan oltava asiakslähtöistä. Asiakastietojärjestelmät tulisikin kehittää sellaisiksi, että painopiste olisi tulevaisuuden kehittämisessä, eikä historiaan painottuvassa tarkastelussa. Asiakslähtöiset palveluprosessit ja tarjonta ovat tulevaisuuden markkinoilla olemassa olon edellytys ja kilpailuetua tietojärjestelmillä pystymään luomaan siinä vaiheessa kun kerätyn tiedon avulla kehitetään toimintaa niin että asiakkaan odotukset ylitetään. (Fan, Ku 2010, 218.) Yrityksen tulisi-kin arvioida mitkä sen omista liiketoiminnan osioista tuottaa asiakkaille suurinta arvoa ja miten näiden osioiden osuutta ja merkitystä saataisiin kasvatettua. Olisi myös ymmärrettävä miksi asiakkaat haluavat sitä mitä he haluavat ja kyettävä parantamaan omia strategioita ja prosesseja siten että saadaan asiakslähtöisesti parannettua suorituskykyä ja sitä kautta kannattavuutta. Laadun paraneminen vähentämällä virheellisiä tuotteita tai palvelutapahtumia saa aikaan tyytyväisempiä asiakkaita ja kustannusten alenemista. Yri-

tysten olisikin syytä tehdä strategian toimivuuden tarkastus ja selvittää mitkä asiat vaikeuttavat asiakastyytyväisyyden saavuttamista.



Kuvio 15. Asiakslähtöisen mittariston suoritusdimensiot (Mukaillen Tuomela 2000)

Tämän mittariston kulminaatiopisteenä ovat asiakastyytyväisyystekijät, joita parantamalla asiakkaalle tuotettavaa lisäarvoa pyritään kasvattamaan. Toisaalta on myös seurattava, että lisäarvon luomisella kyetään parantamaan asiakastyytyväisyyttä. Lisäksi on tutkittava, johtaako tyytyväisyyden paraneminen positiivisiin seurauksiin asiakkaan käyttäytymisessä. Lopulta on arvioitava, ovatko taloudelliset tulokset tavoitellulla tasolla. (Järvenpää ym. 2001, 262.) Asiakkaat haluavat kokemuksia ja Pinen mukaan (Pine 2011, 163). mitä me ennen haimme ilmaiseksi, maksamme siitä nyt nykyään. Asiakkaallistamisessa tulee lähteä siitä mikä yksilölle tarpeellista ja tarjoamalla sitä mitä asiakas haluaa juuri nyt, et voi olla muuttamatta asiakasta. (Pine 2011, 165). Asiakkaan tavoitteetkin tulee olla määritelty ennen kuin ne voi saavuttaa. (Pine 2011, 178).

5.3 Ajattelutavan muuttaminen

Jotta yritys pystyy ymmärtämään kilpailuasemansa eli sen mihin asiakkaan tarpeisiin se tarjoaa tuotteita ja palveluita ja mitkä ovat asiakkaan vaihtoehdot, tulee yrityksen ymmärtää mitä arvoa se tarjoaa asiakkaalle. Asiakslähtöinen toimintamalli vaatiikin muutosprosessia sekä yrityksen toimintoihin, strategiaan että kulttuuriin. Puskan mukaan (Puska 2003, 69.) asiakkaiden demografisilla ja psykografisilla tekijöillä ei ole suurta vaikutusta ostospaikkavalintakäyttäytymiseen. Ostospaikan valintaan vaikuttaa niin kuluttajakohdaiset tekijät, tarjontatekijät kuin tilannetekijätkin. Kuluttajien ominaisuudet vaikuttavat yleisiin ostamiseen liittyviin mielipiteisiin ja aktiviteetteihin.

Yksittäisten asiakkaiden ostokäyttäytyminen vaihtelee tilanteen mukaan ja sen mukaan kenen kanssa hän on asioimassa eli sosiaalisten roolien merkitys korostuu. Yritysten tulisikin markkinoida tuotteitaan ja palveluitaan kontekstien mukaan ja tarjota tilantee-

seen sopia tuotteita ja palveluita. (Schiffman ym. 2012, 147.) Markkinoijat ovatkin huomanneet että tuotteiden ja palveluiden käytössä ostopäätökseen vaikuttaa suuresti tilanne- ja tapaustekijät ja tämän vuoksi onkin alettu keskittymään tilannekohtaiseen segmentaatioon. (Schiffman ym. 2012, 51.) (Pellinen 2006, 225.)

Jälkitekollistuneet maat ovat ottaneet uusia keinoja käyttöön taloudellisissa olosuhteissa, joissa työvoiman määrä vähenee ja fyysiset investoinnit ovat tulleet vähemmän kilpailukykyisiksi. Tällaisissa maissa ainoa keino saada talouskasvua aikaan on kehittää mekanismeja jotka parantavat työntekijöiden tuottavuutta ja aineetonta pääomaa kuten osaamista, asiakassuhteita ja brändiä. (Hyvärinen 2011, 3.) Ja kun ympäristö on muuttunut ennustettavuudeltaan vaikeammaksi, sitä tähdellisemmäksi yrityksille on tullut seurata ympäristön muutoksia ja vastata ajoissa muuttuneisiin vaateisiin. (Lehtonen 2007, 52). Kilpailukykyä kehittävät hankkeet vaativat nykyään yhä useammin älypääomaa ja Lehtosen mukaan (Lehtonen 2007, 282.) älykkäässä organisaatiossa ei pidä keskittyä pelkästään kapeasti määriteltyn omaan työhön, vaan on opittava suuntautumaan kohti markkinoita ja asiakasta, tehtävä tämä taloudellisesti, tehokkaasti ja uutta oppien, vanhaa kyseenalaistaen.

Asiakkaalla on monenlaisia henkilökohtaisia tarpeita ja haluja, joiden perusteella asiakkaalla on henkilökohtaisia odotuksia palveluilta. Yrityksen asia on prosessoida nämä palvelut strategisilla ratkaisuin, arvoketjua kehittämällä. (Lehtonen 2007, 101.) Pitkäaikaisia asiakkaita voidaan osallistuttaa palvelukehitykseen. Asiakkaat, joilla on paljon kokemuksia palveluprosessista, näkevät sellaisiakin yksityiskohtia, joita yritys ei ole tullut ajatelleeksi. (Arantola 2003, 25.) Asiakas kokee olevansa hyvä asiakas kun hän on käynyt toimipaikassa pitkän aikaa kun taas yritys näkee parhaiksi asiakkaat, jotka tuovat yritykselle rahaa. Kuluttajat ymmärtävät että paljon rahaa tuova asiakas on tärkeä, mutta odotusarvo on että hänet huomiodaan jos hän on käynyt yrityksessä esim joka vuosi kymmenen vuoden ajan. Tärkeää ei tällöin ole asiakkaan palkitseminen rahallisesti vaan nimenomaan huomioimalla. (Arantola 2003, 141.)

Arantolan mukaan (Arantola 2003, 146-147.) asiakkuusviestintä ja lisämyyntiin tähtäävä kampanjointi ovat nykyisin keskeisiä kustannuseriä. Markkinointia tulisikin kohdentaa siten että siinä huomiodaan asiakkaan odotukset ja henkilökohtaiset tarpeet. Asiakas-

tietoa oikein hyödyntämällä saadaan lisättyä tehokkuutta sekä kustannussäästöjä niin liiketoimintamuotojen suunnitteluun, viestintään kuin brändäykseenkin. Osana asiakastiedon hallintaa ovat yritysten kanta-asiakasohjelmat ja järjestelmistä, joissa tavoitteet ovat volyymissä ja ostotiheydessä eli myynnin kasvattamisessa, ollaan siirtymässä asiakaskannan riskin johtamiseen, jossa tavoitteet ovat asiakkuuden lujuuudessa ja sidosten syntyemisessä eli liiketoiminnan riskin vähentämisessä, mikä vaatii asiakkaan arvon ja tilanteen ymmärtämistä. (Arantola 2003, 155.) (Pellinen 2006, 229.)

Viime vuosina osuuskuntien suosio on kasvanut mihin osasyynä ovat maailmanlaajuiset kriisit (ruokakriisi, rahoituskriisi ja sen aiheuttama talouslama), joiden katsotaan saaneen alkunsa kohtuuttomasta voitontavoittelusta. Joutsenvirran ym. mukaan (Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen 2011, 133.) on hyvin mahdollista, että osuuskuntien vahva asema maailmantaloudessa loisi taloudellista vakautta luotettavammin kuin järjestelmä, joka pohjautuu voiton maksimointiin. Tässä mielessä osuuskuntien olemassaololla on positiivisia ulkoisvaikutuksia markkinatalousjärjestelmälle, ja julkisen vallan on aiheellista tukea osuustoimintaa. Liian aktiivinen puuttuminen saattaa kuitenkin syrjäyttää yksityiset kannustimet osuuskuntien perustamiseen, joten osuuskunnille suunnattavan tuen muodot tulee arvioida tarkkaan. Myös ulkomaalaisten isojen ketjujen ja sijoittajien toimintaa kannattaa analysoida jatkuvasti, esimerkiksi Triton Partners osti suomalaisen convenience store toimijan, Suomen Lähikauppa Oy:n kilpailevalta yritysostofirmalta IK Investment Partnersseilta, verovapaalla kaupalla. (Bollen 2012).

Bosworthin ym. (Bosworth, Holland & Visgatis 2010, 7.) mukaan asiakaskeskeinen käyttäytyminen on:

1. Käydään vuoropuhelua yksipuolisten presentaatioiden sijaan
2. Relevanttien kysymysten esittäminen vaihtoehtojen tarjoamisen sijaan
3. Ratkaisukeskeisyys suhdekeskeisyyden sijaan
4. Businesshenkilöihin kohdentaminen vs. suuntautuminen käyttäjiin
5. Samaistuminen tuotteen käyttöön vs. samaistuminen tuotteeseen
6. Kilpailu voittaakseen vs. kilpailu pysymään kiireisenä
7. Ostajan vs. myyjän aikajana
8. Panostaminen ostajaan vs. yrittää myydä heille

Kun asiakkaiden vaikutus liiketoiminnan tuloksellisuuteen nousee ratkaisevaksi, asiakkaisiin ja teknologiaan tehtävät investoinnit kasvavat. Tällöin mukaan tulee myös taloudellinen näkökulma; panostusten tulee olla tuottavia. Tämä edellyttää johdolta ymmärrystä ja kykyä laajentaa johtamisprosessejaan yrityksen ulkopuolelle, erityisesti asiakkaisiin ja asiakkaisiin liittyvään teknologiaan, sekä kykyä integroida yrityksen liiketoimintaympäristö sekä sisäiset ja ulkoiset kyvykkyydet loogiseksi ja tuottavaksi kokonaisuudeksi. (Hellman & Värilä 2009, 23.) Sekä yrityksen sisäinen että ulkoinen toiminta (yrityksen tuotteet ja prosessit, palvelukanavat ja tuotteita ostavat asiakkaat) voidaan integroida asiakastiedon ja ICT:n avulla niin että näiden tietojen yhdistäminen mahdollistaa tuotteiden kehittämisen ja räätälöinnin asiakaskohtaisesti. Tämä toimintamalli luo edellytykset aivan uudelle liiketoiminnan kannattavuuden ja tuloksellisuuden mittaamiselle kun investointeja pystytään suuntaamaan kannattavampiin asiakkaisiin vähemmällä riskillä ja paremmilla tuotto-odotuksilla. Asiakkaiden ja samalla yrityksen arvoa pystytään mittaamaan ja kasvattamaan kattavasti ja luotettavasti. (Hellman & Värilä 2009, 24.) Hellmannin ja Värilän mukaan (Hellman & Värilä 2009, 25.) neljä johtamisen kehityssuuntaa ovat:

1. tuotteista asiakkaisiin
2. arvioista faktoihin
3. hajanaisuudesta integraatioon
4. menneisyydestä tulevaisuuteen

Asiakastyytyväisyystutkimusten toteuttamisessa ja käytössä on viime vuosina havaittu kaksi selvää suuntausta: luopuminen tietyn syklin välein tehtävistä mittauksista ja siirtyminen nopeaan ja jatkuvaan, nimenomaisesti asiakkaan tilanteen mukaiseen mittaukseen sekä mittauksen muuttaminen tunnistetuiksi, jolloin tiedetään asiakaskohtaisesti, mihin asioihin asiakas on tyytyväinen ja mihin ei. (Hellman & Värilä 2009, 44.)

Taloushallinnon asiakasajatteluun liittyviä muutoksia ovat:

- | | | |
|----------------------------------|---|---------------------------------------|
| 1. kiinteästä | → | aineettomaan pääomaan |
| 2. tapahtumapohjaisuudesta | → | virta-ajatteluun |
| 3. staattisuudesta | → | dynaamisuuteen |
| 4. myynnin seuraamisesta | → | asiakkaan kannattavuuden seuraamiseen |
| 5. passiivisuudesta | → | aktiivisuuteen asiakassuhteissa |
| 6. maksuperusteisuudesta | → | suhdeperusteisuuteen |
| 7. raportoinnista | → | ennustamiseen ja analysointiin |
| 8. historiasta ja tästä päivästä | → | tulevaisuuteen. |
- (Hellman & Värilä 2009, 74.)

Markkinoinnin olisi hyvä kehittää järjestelmä, jolla se saa analysoitua johtoa kiinnostavan asiakkaan elinkaariarvion sekä asiakkaisiin liittyvä taloudellisen lisäarvon (mittaaminen, mittarit ja asioiden eteenpäin vieminen) (Hellman & Värilä 2009, 84). Strateginen tietohallinto (sen kehittäminen) pitäisi olla osa yrityksen johtoryhmää. (Hellman & Värilä 2009, 87). Beech & Macintoshin mukaan (Beech & Macintosh 2012, 114.) strategiana kehittämistyössä tulisi olla keskittyminen laajentamaan asiakasverkostoa, jolle nykyisiä palveluita tarjotaan eikä tarjonnan laajentaminen. Toisaalta asiakaslähtöinen organisaatio pyrkii etsimään asiakkaalleen mahdollisimman monta tuotetta ja tarjoamaan kokonaisratkaisua tiettyyn tarpeeseen. Nykyjohdolle on monessa mielessä vaikeaa suuntaus jossa asiakkaat muuttuvat yrityksen varallisuudeksi. On totuttu ajattelemaan että on varmaa ja yrityksen arvoa sekä markkina-asemaa kasvattavaa investoida tuotteisiin kun taas asiakkaisiin panostaminen on koettu kulupohjaisena ja katoavana investointina, joka ei kasvata yrityksen arvoa. Koko yrityksen johtamisjärjestelmä, kaikki prosessit, rakenteet, osaaminen, johtamisvälineet ja mittarit on rakennettu tuotteiden myyntiä varten. Ylimmän johdon on vaikea luottaa siihen, että vaikuttamalla asiakkaisiin, saavutetaan yrityksen tavoitteet ja samalla korotetaan yrityksen arvoa kasvattamalla asiakaspääomaa. (Hellman & Värilä 2009, 116.)

Asiakkaat osallistuvat jatkossa yritysten tuotanto- ja palveluprosesseihin yhä kiinteämmin. (Hellman & Värilä 2009, 174). Asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin onkin pakko investoida, jotta niistä saadaan paras tuotto ja on tunnettava asiakkaiden käyttäytyminen ja tarkasteltava asiakkaita pitkällä perspektiivillä. Asiakkaat ovat muuttuneet yritykselle

arvokkaaksi pääomaksi ja subjektiksi eikä heitä enää pidetä kohteina ja itsestäänselvyystenä yritykselle. (Hellman & Värilä 2009, 184.) Asiakkaan aktiivisuudesta tärkein yrityksen kannalta on ostotapahtumat, mutta myös esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla käynti, koulutus- ja muihin tilaisuuksiin osallistuminen, tarjouspyynnöt, palautteet ja kyselyt ovat yhä tärkeämpiä tekijöitä asiakkaan kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa. Mitä pidempi asiakassuhde on, sitä myönteisemmäksi suhde muuttuu yrityksen kannalta kun palvelukustannukset laskevat ja lisämyynti sekä kokonaisostot kasvavat. (Hellman & Värilä 2009, 187.) Monet yritykset ovatkin kehittäneet järjestelmiä, joilla he pystyvät määrittelemään kannattavimmat asiakkaat mahdollisimman nopeasti ja tarjoavat heille erikoistarjouksia jotta heidät saadaan ostamaan yhä enemmän yrityksen tuotteita ja palveluita. (Schiffman, Kanuk & Hansen 2012, 23-24). (Pellinen 2006, 229.)

Monet uudet tuotteet epäonnistuvat koska ne on ymmärretty ”minulle myös”-tarjouksiksi, jotka eivät tarjoa potentiaalisille asiakkaille mitään hyötyä tai erityistä etua kilapaileviin tuotteisiin tai palveluihin nähden. (Schiffman ym. 2012, 176.)

Ilman erityispanosta kiireaikoihin palveluntarjoajan palveluimago todennäköisesti kärsii ja monet yritykset ovatkin tehneet kysyntää tasapainottavia toimepiteitä pitääkseen palvelun tason tasalaatuisena. (Schiffman ym. 2012, 182.) Asiakkaat tekevät päätöksiä näkemänsä ja ymmärtämänsä perusteella eivätkä objektiivisen todellisuuden perusteella. Ihmiset usein näkevät asioita joita he tarvitsevat tai haluavat ja blokkavat havaintoken-
tästään asioita, jotka ovat tarpeettomia, epäsuosittuja tai ikäviä. (Schiffman ym. 2012, 190). Monet mainostajat kehittävätkin nykyään asiakaslähtöistä ja personoitua viestintää, joka tavoittaa asiakkaat. Vähäisen sitoutumisen tuotteita voi parhaiten promota ”oheis-vihjeillä” kuten taustamaisemilla- ja kuvilla, musiikilla ja julkisuuden henkilöiden avulla. (Schiffman ym. 2012, 288.) On huomattu että internet-ekspertit myötävaikuttavat suuresti perheiden ostokäyttäytymiseen. (Schiffman ym. 2012, 313). Jokainen yksilö näkee ja mieltää elämänsä oman kulttuurinsa kautta. (Schiffman ym. 2012, 343).

Asiakaskäyttäytymisen tutkiminen keskittyy useimmiten kaupoissa tapahtuvan ostamisen tutkimiseen sen sijaan että tutkittaisiin verkossa tapahtuvaa ostokäyttäytymistä tai ostoksiin valmistelua. Joissain tapauksissa voi olla eduksi mikäli tutkija on osana palveluprosessia - esimerkiksi myyjänä - , jolloin päästään paremmin mukaan käytäntöön. Myös syvähaastattelut ja fokusryhmät tuovat syvyyttä tutkimukseen. (Schiffman ym.

2012, 382.) Ehkä tärkein asia joka markkinoijien tulisi ymmärtää, on suosittelun taloudellinen merkitys eli se kun asiakkaat kertovat hyvistä kokemuksistaan ystävilleen. Mielipidevaikuttajien merkitys korostuu ja ihmiset hakevat tietoa näiltä mielipidevaikuttajilta omien ostopäätöstensä tueksi. (Schiffman ym. 2012, 389.) Schiffmanin mukaan (Schiffman ym. 2012, 390). ostopäätökseen vaikuttaa eniten ystävien suosittelu ja toiseksi eniten omat kokemukset, mainonnan merkityksen jäädessä pienemmäksi. Markkinoijien tuottaman materiaalin vaikutus tuotteelle tai palvelulle on poikkeuksetta positiivista, mutta mielipidevaikuttajat voivat vaikuttaa yrityksen mielikuvaan sekä positiivisesti, että negatiivisesti. Asiakkaat puolestaan Schiffmanin mukaan (Schiffman ym. 2012, 390.) jakavat kolmesta kymmeneen kertaa todennäköisemmin negatiivista tietoa yrityksestä omille ystävilleen kuin positiivista informaatiota kokemuksistaan (Schiffman ym. 2012, 390.) Tuulenmäki (Tuulenmäki Anssi, 2013.) esitti erinomaisia visuaalisia esimerkkejä elämyksellisestä kaupasta niin kotimaassa kuin ulkomaillaakin ja kannusti olemaan rohkeasti erilainen ja muistutti, että avoimuus, huumori ja leikkimielisyyskin saattavat tarjota liiketoiminnallisestikin isoja mahdollisuuksia.

Otto Mäkelä toi esille asiakas- ja työntekijälähtöisessä vähittäiskaupan palvelujen kehittämis-esityksessään (Mäkelä Otto, 2012.) Japanin esimerkin, jossa innovointi ja ongelmanratkaisu on jatkuvaa ja tiimeissä välitetään tietoa ylös ja alas (eikä niin kuin länsimaissa joissa spesialisti tulee ja ratkaisee ongelman). Yrityksellä, työntekijöillä ja asiakkailta saattaa olla hyvinkin erilainen näkemys siitä miksi jotain tuotetta tai palvelua ei käytetä tai osteta. Yksi mahdollisuus onkin kysyä asiakkailta miten olisit halunnut että kriittiset palvelutapahtumat (keksityt) olisi tullut hoitaa? (Helkkula Anu ja Holopainen Mari, 2012).

Pekka Mattila tuo esille (Mattila Pekka, 2012). haasteita joita yrityksillä on asiakkaiden näkökulmasta:

- Yrityksillä on usein konseptoituja tiloja, jotka eivät saa asiakkaita viihtymään, koska ne eivät yleensä ole inspiroivia eikä houkuttelevia
- Markkinan segmentoinnissa hypätään usein johtopäätöksiin, joka ei tuota syvälistä tietämistä
- ”Hahmojen” luominen segmentoinnissa, joka irtaannuttaa todellisuudesta ja karsii rikkautta tunnistaa arjen toimintamalleja ja se yksinkertaistaa liikaa
- Palvelualoilla tuottavuus ja sen kehittyminen eivät ole niin hyviä kuin teollisuusaloilla
- Ylisääntely alentaa työtyytyväisyyttä, lisää vaihtuvuutta ja heikentää asiakaspalvelua.

Ratkaisuiksi asiakaslähtöiseen toimintaan Mattila ehdottaa:

- Työntekijöiden kokemuksen muotoilua, jossa mukana on palautekanavat ja asiakastytyväisyys, joka puolestaan lisää työntekijöiden pysyvyyttä ja asiakastytyväisyyttä
- Tuote ja palvelu olisi hyvä saada yhdistettyä
- Tulisi luoda olosuhteet jossa yhteistyössä asiakkaan kanssa rakennetaan osallistavaa palvelun tuottamista
- Kannattaa keskittyä pieniin palveluinnovaatioihin palvelun kehittämisessä. (Plaza Athe
- Palveluliiketoimintamallissa tulisi miettiä: mitä teemme enemmän, mitä teemme vähemmän, mitä alamme tehdä ja mitä lakkaamme tekemästä.
- Asiakaskokemusten malleja tulisi kehittää
- Palvelua ja tuotteita (liiketoimintamalleja) voi parantaa yksinkertaistamalla niitä ja tällöin ne ovat yleensä kannattavampia
- Ihmiset muistavat pohjakosketukset ja huippuhetket ja yritysten tulisi tunnistaa omansa ja panostaa näihin poistamalla pohjanoteeraukset ja nostamalla huippuhetkiä

5.4 Liikenneasema-ympäristön mahdollisuudet asiakaskokemusten luomisessa

Liun tutkimuksen mukaan (Liu 2012, 180.) useimmat nuoret asiakkaat, joilla oli pienet tulot ja menivät convenience storeen usein ostaakseen ruokaa, juomaa tai nostaakseen käteistä ja he kävivät myymälöissä lyhyellä tauolla. Nuo nuoret ihmiset halusivat mukavan ja hymyilevän asiakaspalvelijan, helposti löydettävät tuotteet, tuoretta tarjontaa ja tekivät jotain paperitöitä asiointinsa aikana. Sen lisäksi he olisivat voineet haluta pankkiautomaattia, tarjontaa, suosittuja tuotteita jotka voisi saada heti ja helpommin. Mahmoudin tutkimuksessa puolestaan (Mahmoudi 2012, 20.) convenience liikenneasemista asiakkaiden reittivalintaan ei vaikuttanut (yksittäisistä elementeistä) convenience storen koko eikä tankkauspaikkojen määrä. Reittivalintoihin vaikutettaessa (tai siihen pyrittäessä) aamun "piikki-tunnit" olivat merkittävämpiä (isommat myynnit) kuin iltapäivän piikkitunnit. Puska mainitsee tutkimuksessaan (Puska 2003, 120.) että asiakkaat lopettavat asiointinsa myymälässä melko varmasti saatuaan siellä huonoa palvelua. Lisäksi asiakkaat kokevat, että tuttujen myyjien kanssa on mukava asioida. (Puska 2003, 111). Ostohyvitystään ei siis tulisi jakaa kaikille, vaan keskittyä palkitsemaan enemmän korkeimmin uskollisia asiakkaita, sillä heille ostohyvytyy on myös merkittävästi tärkeämpi etu kuin vähiten uskollisille asiakkaille. Tulisikin tarkoin pohtia, mitä yrityksiä kanta-asiakkaat arvostaisivat. (Puska 2003, 120.) Arposen mukaan (Arponen, 2013). meillä on Suomessa valtavasti yrityksiä ja osaamista jo olemassa jota ei ole vielä hyödynnetty. Hyödyntämättä on etenkin potentiaalia yritysten välisessä yhteistyössä ja tuotantoprosesseissa siten, että monilla yrityksillä tulee omassa tuotantoprosessissa ”jätettä”, joka olisi hyödynnettävissä toisessa yrityksessä raaka-aineena heidän jalostus- tai muussa –toiminnassa. ”Etsi tarve ja mieti miten voit täyttää tarpeen”. Yritysyhteistyössä onkin runsaasti käyttämätöntä potentiaalia. Olkkosen mukaan (Olkkonen, 2012). uuden kasvun lähteenä toimii nykyään valloillaan oleva asiakaskokemuksen laadun aikakausi, jossa korostuu:

- tiedon läpinäkyvyys
- informaatioteknologia
- ympäristöarvot
- mikrorakenteet
- ajatus että ekologisuus on hienoa.

Asiakaskokemuksen laadun aikakaudella kasvua haetaan muualta kuin tuotannon tehostamisesta ja tärkeintä on asiakaskokemuksen ja liiketoiminta-arvon tasapaino eli asiakasarvo. Ajatustavassa asiakaskokemus ei ole itseisarvo ja asiakkaan arvo määrittelee muunmuassa kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan. Yritysten tulee miettiä millä keinoilla se tuottaa enemmän asiakasarvoa pienemmillä kuluilla kuin kilpailijat.

6 Konseptin kehittäminen

Ympäristöt joissa asiakkaat ja yritykset toimivat, muuttuvat yhä nopeammin ja moninaisemmin kuin ennen. Tämä asettaa yrityksille uudenlaisia haasteita, mutta myös mahdollisuuksia kehittää liiketoimintaansa. Yrityksien jotka menestyvät tässä muuttuneessa ympäristössä, tulee olla muutosherkkiä ja ketteriä. Innovatiivisuudesta onkin tullut yrityksille merkittävä kilpailutekijä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 12.)

6.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu siis yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on tarkoituksena tyypillisesti luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön uusia ratkaisuja. Kehittämistyössä ei pelkästään kuvailla tai selitellä asioita vaan siinä etsitään nykyisille toimintatavoille ja -malleille parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. (Ojasalo ym. 2009, 19.) Ojasalon mukaan (Ojasalo ym. 2009, 21.) tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä kehittämisen järjestelmällisenä, analyyttisenä ja kriittisenä etenemisenä. Kehittämistyössä on myös mahdollista ja suositeltavaa käyttää monenlaisia menetelmiä, myös monia sellaisia, joita tieteellisessä tutkimuksessa ei yleensä ole käytetty. (Ojasalo ym. 2009, 93.) Kehittämistutkimuksessa, kuten kaikessa muussakin tutkimuksessa, on usein kyse myös olemassa olevan ratkaisun viemisestä tai soveltamisesta erilaiseen toimintaympäristöön (konteksti). Tutkimusongelman määrittelyn jälkeen tulee valita ongelman ratkaisuun tarvittavat menetelmät (metodologia). Ongelmien ratkaisun perustana on aina tieto. Tutkija määrittää ongelman ratkaisussa tarvittavan tiedon ja sen, mistä ja miten tieto saadaan (tiedonkeruumenetelmät). Kerätystä tiedosta puristetaan analyysimenetelmillä ratkaisu. (Kananen 2012, 13.) Lyhyesti sanottuna kehittämistyöstä tekee tiedettä se, että kehittämistyö dokumentoidaan ja käytetään tieteellisiä menetelmiä, jotka tuottavat luotettavaa ja uutta tietoa. Yksi tieteen kriteereistä on uuden tiedon tuottaminen. (Kananen 2012, 21.)

6.2 Kehittämistyön haasteet opinnäytteessä

Kehittämistyössä on haasteena se että jos ei tiedetä asiakkaiden olemassa olevia tai tulevia tarpeita, on vaikea valita oikeita ihmisiä tekemään kehittämistyötä. Toinen iso strateginenkin valinta on siinä kehitetäänkö yrityksen toimintaa tuomalla tarjontaan jo olemassa olevia tuotteita ja palveluita kilpailijoilta tai muilta toimialoilta vai kehitetäänkö toimintaa niin että pyritään innovoimaan ja erottumaan aidosti kilpailijoista. Vaikka tietäisit yksityiskohdista paljon, mutta jos et tiedä kokonaisuudesta johon ne kuuluvat, et itseasiassa tiedä kovinkaan paljoa. ([http://www.youtube.com/watch/6Change thinking - Systems thinking](http://www.youtube.com/watch/6Changethinking)).

Joskus voidaan käyttää myös ns. lumipallotekniikkaa informanttien valinnassa. Menetelmän idea perustuu siihen, että uudet informantit valitaan sen mukaan, keitä aikaisempi informantti suosittelee. Valinnasta tulee eräänlainen ketju. Tällä menetelmällä voidaan etsiä ongelman tai ilmiön kannalta ne asiantuntijat, jotka tietävät asiasta jotain. Tekniikassa on omat vaaransa, jos valituksi tulevat ne, jotka eivät edusta suurinta asiantuntemusta. Valintaa voidaan pyrkiä perustelemaan kertomalla, millä perusteella seuraava tutkittava pitäisi valita asiantuntijoiden joukkoon. (Kananen 2012, 72.)

6.3 Konseptin kehittämistyön toimintatavat

Kehittämistutkimuksen vaiheet

- 1) Nykytilan kartoitus
- 2) Ongelmatilanteen analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät
- 3) Synteesi: parannusehdotus ja interventio
- 4) Kokeilu
- 5) Arviointi
- 6) Seuranta (Kananen 2012, 52).

Pysyttelemällä varsinaisen ongelman parissa voidaan löytää helposti vanhoja toimintatapoja läpikäymällä pieniä parannuksia ja muutoksia, mutta lähestymistapa tuskin tuo mukanaan mitään mullistavaa. Kyseessä on ns. paradigmaa säilyttävä lähestymistapa eli konvergentti ajattelu. Paradigmaa venyttävässä ja rikkovassa lähestymistavassa eli divergentissä ajattelussa laajennetaan ajattelua tavanomaisen ulkopuolelle rikkomalla nykyi-

syyden muuri, jolloin tuloksena voi olla aivan uusi ratkaisumalli. (Kananen 2012, 68.)
Toisinaan ainoa keino varautua tulevaisuuteen on luoda toisilleen täydellisen vastakohtaisia strategioita ja olla valmiina nopeisiin suunnan muutoksiin. (Aula & Heinonen 2002, 20).

7 Prosessikuvaus

Tutkimuksen teoriaosassa on kartoitettu asiakaslähtöisyyttä: kirjallisuuden, tieteellisten tutkimusten, aiheesta tehtyjen gradujen ja internet-pohjaisten lähteiden kautta ja käyty kannattavuuteen sekä kehittämistyöhön liittyvät perusteet.

Empiirisessä osassa on tutkittu asiakaslähtöisyyden tilaa HOK-Elannon ABC Deli-ketjussa, haastattelemalla puolistrukturoiduilla haastatteluilla ketjun kehittämistyöstä vastaavia henkilöitä ja kerätty kyselylomakkeella näkemyksiä toimipaikkojen tulostas- tuellisilta liikennemyymäläpäälliköiltä ja apulaisliikennemyymäläpäälliköiltä. Tämän li- säksi on tarkasteltu Deli-ketjulle ulkopuolisella taholla (Marketing Clinic) teetettyä asenne- ja mielipide-tutkimusta sekä SOK:n toimesta kesällä 2013 tehtyä Asiakkuustut- kimusta. Loppuvuodesta 2012 lanseerattiin HOK-Elannon ABC Deli-ketjuun ensim- mäinen konsepti (Pesuklubi), jossa on osana asiakaslähtöinen toimintamalli ja tämän projektin vaikutuksia on niin ikään käyty läpi tulokset-osion lopussa.

7.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen sekä case-tutkimus

Tutkimusotteet jaetaan kahteen pääryhmään eli kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tut- kimukseen. Se, mitä lähestymistapaa (tutkimusote) käytetään, riippuu tutkittavasta ilmi- östä. Tutkimusotteiden sisällä joudutaan tekemään useita ratkaisuja tiedonkeruumene- telmien ja analyysimenetelmien välillä. Arvioinnin kannalta on olemassa vain paperinen opinnäytetyö. Tästä kokonaisuudesta käytetään usein nimitystä metodologia, ja se koos- tuu niistä työkaluista, joilla käydään ilmiön tai ongelman kimppuun. (Kananen 2012, 189.)

Määrällinen tutkimus tuottaa strukturoituihin kysymyksiin lukuja ja laadullinen tutki- mus avoimiin kysymyksiin (teemakysymykset) sanoja ja lauseita, joiden avulla tutkija muodostaa ymmärryksen ilmiöstä. (Kananen 2012, 32).

7.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahumat muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan, ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Tutkija ei voi myöskään sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Objektiiisuuttakaan ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tutkija ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Voimme saada tulokseksi vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Laadullinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään "löydöksiin" ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja (Strauss & Corbin 1990). Tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Laadullisella tutkimuksella pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Tutkimusprosessissa voidaan palata joustavasti prosessin aikaisempiin vaiheisiin. Prosessi ei useinkaan ole lineaarinen, vaan tutkija tekee vuoroin kenttätöitä ja palaa takaisin teoriapohdintojen pariin useitakin kertoja tutkimuksen kuluessa. (Kananen 2012, 30.) Laadullisen tutkimuksen kolme tärkeintä tiedonkeruumenetelmää ovat havainnointi, teemahaastattelu ja erilaiset dokumentit. (Kananen 2012, 93).

7.1.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivista tutkimusta, josta käytetään monia nimityksiä, kuten hypoteettis-deduktiivinen, eksperimentaalinen ja positivistinen tutkimus, käytetään melko paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Sen alkujuuret ovat luonnontieteissä, ja monet tutkimukselliset menettelytavat ovatkin samantapaisia näillä tieteenaloilla.

Tässä paradigmassa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Taustalla on niin sanottu realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Tämän ajattelutavan on synnyttänyt loogiseksi positivismiksi nimetty filosofinen suuntaus, joka korosti sitä, että kaikki tieto on peräisin suorasta aistihavainnoista ja loogisesta päättelystä, joka perustuu näihin havaintoihin. (Hirsjärvi ym. 2009, 139.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen takana on kuitenkin jossakin vaiheessa tehty kvalitatiivinen tutkimus, jonka tuloksena on syntynyt teoria tai malli. Määrällinen tutkimus lähtee yleisestä yksityiseen, eli kyseessä on deduktio, kun taas laadullinen tutkimus lähtee yksityisestä yleiseen, eli kyseessä on induktio. (Kananen 2012, 31.) Koska asiakaslähtöisestä konseptin kehittämissuunnitelmasta liikennemyymälä- ja polttonestekaupan alalta oli tehty hyvin vähän aikaisempaa tutkimusta ja haluttiin ymmärtää kannattavuuden ja asiakaslähtöisyyden vaikutussuhteita ja nykytilaa, päädyttiin tutkimuksessa käyttämään ensisijaisesti laadullisia tutkimusmenetelmiä.

7.1.3 Case-tutkimus

Opinnäytetyön aiheena on asiakaslähtöinen konseptin kehittämissuunnitelma, case: HOK-Elannon ABC Deli-ketju. Tutkittavana tapauksena, casena, on siis yksi HOK-Elannon ketjuista. Tutkimusstrategiana on käytetty aineistotriangulaatiota eli tietolähteinä on käytetty useita erilaisia aineistoja: haastatteluja, kyselyitä, ketjulle ja osuuskaupalle tehtyjä tutkimuksia, yrityksen sisäisiä julkaisuja, aiempia tutkimuksia sekä havainnointia.

Case-tutkimuksen tutkimusaineistona toimivat erilaiset dokumentit, arkistot, haastattelut, havainnot jne. Lähteitä on rajattomasti. Tutkimusmenetelmien rajat ovat häilyviä, sillä esim. jonkin kauppaketjun myynnin kehityksen tutkiminen voi perustua tilastoihin, jolloin siinä on kvantitatiivisen tutkimuksen piirteet, mutta tutkimuskohteena on yksi yksikkö eli kauppaketju, joten voidaan puhua case-tutkimuksesta. Jos tutkimuksen tarkoituksena on kehittää tutkimuskohteen toimintaa, case-tutkimus muuttuukin kehittämistutkimukseksi. Case-tutkimuksessa käytetään triangulaatiota tutkimusstrategiana, eli yhdistetään eri tietolähteitä. Kyseessä on triangulaation muodoista aineistotriangulaatio. Case-tutkimusta ei tehdä yhden tietolähteen varassa, sillä evidenssiä etsitään esim. do-

kumenteista, raporteista, vuosikertomuksista, haastatteluista ja havainnoinnista. Case-tutkimuksen ensimmäinen perusedellytys on siis aineiston monilähteisyys. Toinen edellytys liittyy tulkinnan pohjana olevan aineiston dokumentaatioon. Aineisto tulee esittää tutkimuksessa niin, että päättelyketju on myös muiden tarkistettavissa. Tämä parantaa tutkimuksen uskottavuutta ja reliabiliteettia. Tapaustutkimukseen liittyvät omat haasteensa. Ensinnäkin mikä on tapaus eli case? Jos tapaus on yritys, niin miten se määritellään, mitä se tarkoittaa? Ei yritystä voi haastatella tai havainnoida. Ei ole olemassa yrityksen haamua, joka tekisi tai sanoisi jotakin tutkittavasta ilmiöstä. Yrityksessä ihmiset edustavat yritystä. Tutkitaanko johtoa, omistajia vai henkilökuntaa? (Kananen 2012, 35.)

7.2 Haastattelu ja kysely

Haastattelu on:

- ennalta suunniteltua
- johdettua
- motivoitua
- tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutusta
- luottamuksellista (Metsämuuronen 2006, 113).

Jos halutaan käyttää valittujen valinnasta tilastotieteen termejä, valitaan haastateltavat ja havaintoyksiköt harkinnanvaraisesti eli käytetään harkinnanvaraista otantaa. Kyseessä on näyte - jos käytetään määrällisen tutkimuksen terminologiaa. Oikea termi tutkittavien valinnasta on laadullisessa tutkimuksessa ja kehittämistutkimuksessa teoreettinen otanta. Kehittämistutkimuksen tapaukset valitaan harkinnanvaraisesti, jos valintaa täytyy tehdä. Määritellään tarvittavien tapausten määrä ja kriteerit, jotka informanttien tulee täyttää, sekä mahdollinen otoskehikko. Usein voidaan tutkia kaikki tutkimusasetelman täyttämät tapaukset. Tutkimuskysymyksistä johdettava luokittelu vaikuttaa tutkittavien määrään. Tärkein kriteeri on valita ne tapaukset, joita ongelma tai ilmiö koskettaa kehittämistoiminnassa. Usein ei ole edes valinnan mahdollisuutta. (Kananen 2012, 71.)

Haastateltaviksi valittiin HOK-Elannon ABC Deli-keijun johto-organisaatiosta kaikki ihmiset, jotka työkseen kehittävät ketjua, kukin oman toimenkuvansa mukaan. Näin

saatiin tutkittua asiakaslähtöisyyden ja kannattavuuden tilaa sekä kehitysmahdollisuuksia kaikkien ketjumme toimialojen: ravintola, market, polttoneste ja autonpesu sekä markkinointi -näkökulmasta sekä myös koko ketjun kehitysstrategian näkökulmasta.

Puolistrukturoidut haastattelut toteutettiin loppuvuoden 2012 ja alkuvuoden 2013 aikana HOK-Elannon pääkonttorilla Lassilassa. Kaikki haastateltavat henkilöt haastateltiin erikseen ja haastatteluille oli varattu erikseen neuvotteluhuoneet, joissa haastattelut suoritettiin. Kaikissa haastatteluissa tuli yksi keskeytys ja keskeytykset johtuivat puhelimen soimisesta, oven avaamisesta, tietokoneohjelman käynnistämisestä (demonstraatiota varten) sekä tarkentavasta kysymyksestä. Keskeytykset olivat lyhyitä ja näiden jälkeen pääsimme jatkamaan haastatteluja sujuvasti siitä mihin olimme niissä jääneet.

Haastatteluajankohdat oli valittu iltapäiviksi, jolla pyrimme keskeytyksiä minimoimaan. Ennen varsinaisten haastatteluiden alkamista vaihdettiin kuulumisia ja käytiin läpi pääaiheita, joita tulaisiin käsittelemään ja kerrottiin koska nauhuri laitettiin päälle.

Haastattelut tehtiin kunkin haastateltavan kanssa erillisinä päivinä ja haastattelut nauhoitettiin. Kun kaikki haastattelut olivat tehty, ne litteroitiin eli kirjoitettiin auki käyttäen sanatarkkaa litteroinnin tasoa.

Litteroinnissa voidaan erottaa eri tasoja ja tekniikoita. Litteroinnin tasoja ovat:

- 1) Sanatarkka litterointi
- 2) Yleiskielinen litterointi
- 3) Proposition tason litterointi (Kananen 2012, 109.)

Litteroinnin jälkeen haastattelut koodattiin alla olevien analyysiyksiköiden avulla, jonka jälkeen aineisto ryhmiteltiin. Saman aihepiirin käsitteet yhdistettiin ja luokiteltiin, joista tehtiin yhteenvedot luokittain. Klusteroinnin jälkeen eroteltiin tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, josta edelleen tehtiin oma yhteenvedo. Lopullisesta yhteenvedosta muodostettiin johtopäätökset.

Seuraavaksi aihekokonaisuudet pilkotaan pienempiin osiin eli alaluokkiin. Luokkien välille pyritään löytämään loogisia yhteyksiä rakenteiden paljastamiseksi. Luokkien yhdistelyllä pyritään nostamaan yleistettävyyttä. (Kananen 2009, 85.)

- 1) Sisällön analyysissa tulee määrittää analyysiyksikkö (sana, lause, ajatuskokonaisuus).
- 2) Aineiston ryhmittelyssä (klusteroinnissa) etsitään samankaltaisuuksia (ja/tai eroavaisuuksia) kuvaavia käsitteitä.
- 3) Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi (joka nimetään).
- 4) Klusteroinnin jälkeen seuraa abstrahointi, jossa erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto → muodostetaan teoreettisia käsitteitä.
- 5) Ja edelleen edetään johtopäätöksiin. (Kananen 2009, 85.)

1. Ensimmäisen vaiheen analyysiyksiköt:

• asiakkuustieto	ASTI	1
• asiakasymmärrys	ASYM	2
• tutkimukset	TUTK	3
• ostamisen kasvattaminen	OSKA	4
• liikepaikkakohtaisuus	LIKO	5
• markkinointi	MARK	6
• kehittäminen	KEHI	7
• asiakasomistaja	ASOM	8
• ristiin myynti	RIMY	9
• kannattavuus	KANN	10
• asiakaslähtöisyys	ASLÄ	11
• henkilökohtainen myyntityö	HEMY	12
• differoituminen	DIFF	13
• asiakkaan muuttaminen	ASMU	14
• mielikuvan muuttaminen	MIMU	15
• monimutkaisuus	MOMU	16
• kanavaratkaisut	KARA	17
• ajoitus/oikea-aikaisuus	AJOA	18
• haasteet	HAAS	19
• kohdentaminen/yksilöinti	KOYK	20
• kilpailuttaminen	KILP	21
• strategiset valinnat	STVA	22
• yhteistyö	YHTY	23
• kustannustehokkuus	KUTE	24

Koodimerkit ja niiden selitteet yhdessä ovat tulkintojen jäsenitys.

Teemahaastatteluaineisto tiivistetään litteroinnin (haastattelun purku tekstiksi) jälkeen luokittelulla (koodaus). Seuraavassa vaiheessa tutkija selvittää, mitä aineisto haluaa hä-

nelle kertoa ja miten tutkija löytää salaisuuden. Tähän ei ole yhtä menetelmää, sillä se riippuu tutkijan omasta viitekehystä. Eri ihmiset näkevät aineistot eri tavalla. Tässä piilee laadullisen aineiston erityispiirre, eli sama aineisto voi tuottaa erilaisia tuloksia eli tulkintoja. (Kananen 2012, 117.)

Haastattelun etuja

- Halutaan korostaa sitä, että ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa subjektina. Hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli.
- Kysymyksessä on vähän kartoitettu, tuntematon alue. Tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntaa.
- Halutaan sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin.
- Jo ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia.
- Halutaan selventää vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35.)

Useat kirjoittajat puhuvat lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun väli muodosta, puolistrukturoidusta tai puolistandardoidusta haastattelusta. Mitään yhtä määritelmää tästäkään haastattelumuodosta ei ole. Esimerkiksi Fielding (1993,136) toteaa, että kysymysten muoto on puolistandardoidussa haastattelussa kaikille sama, mutta haastattelijat voi vaihdella kysymysten järjestystä. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Robsonin (1995) näkemys on, että kysymykset on määrätty ennalta, mutta haastattelijat voi vaihdella niiden sanamuotoa. Puolistrukturoiduille menetelmille on siis ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47.)

Ryhmähaastattelua ei haluttu valita tutkimuksen metodiksi, jotta haastatteluista saataisiin kerättyä kaikkien haastateltavien subjektiiviset mielipiteet mahdollisimman laajalaisesti sekä välttyttäisiin ryhmädynamiikan ja valtahierarkian vaikutuksilta. (Hirsjärvi &

Hurme 2009, 63). Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61.) ryhmähaastattelulla on erityinen merkitys silloin, kun halutaan selvittää, miten henkilöt muodostavat yhteisen kannan johonkin ajankohtaiseen kysymykseen.

7.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toisen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validiteetti (pätevyys). Validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Janesickin (2000, 393). mukaan ydinasioita laadullisissa tutkimuksissa ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validiteetti merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Kysymys on: sopiiko selitys kuvaukseen eli onko selitys luotettava. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Reliabiliteetti ja validiteetti teriminä ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä, johon ne myös parhaiten sopivat.

Tutkimustyö on paljolti päätelmien tekemistä, mutta ennen sitä täytyy tutkimus suunnitella, taustamateriaali hankkia, analysoida kriittisesti aiempaa kirjallisuutta ja hioa mielenkiintoinen tutkimusongelma, johon tutkimuksella haetaan vastausta. (Metsämuuronen 2006, 4).

Koska tieteelliselle tiedolle luonteenomaista on kumuloituvuus, tiedon kasaantuminen, on hyödyllistä ja ensisijaisen tärkeää tutustua siihen kirjallisuuteen, joka koskettaa valittua aihepiiriä. (Metsämuuronen 2006, 23).

Mikäli tietoa tutkittavasta asiasta on olemassa kohtuullisesti, voidaan tutkimuksen tarkoitus esittää kysymyksen muodossa. (Metsämuuronen 2006, 39).

Reduktio käsitteellä ymmärretään fenomenologiassa puolestaan irtaantumista luonnollisesta reflektioimattomasta asenteesta, epäolennaisen syrjään laittamista ilmiön moninaisuuden ja sen rakenteen paljastamiseksi. Reduktio toteutetaan sulkeistamisen ja mielikuvatasolla tapahtuvan muuntelun avulla. Fenomenologiassa tutkittavan kokemus tulee

kohdata puhtaana, sellaisena kuin se ilmenee, siksi tutkijan on sulkeistettava ts. pantava syrjään omat etukäteisolettamukset tai –käsitykset. Reduktion avulla pyritään huomio kiinnittymään tutkittavan ilmiön olennaisuuksiin. (Perttula 1995, 43-45, Lantomaa 2005, 50. Varto 1992.)

Triangulaatio eli "kolmiomittaus" on eräs keino lisätä ymmärrystä monimutkaisesta ongelmasta, lisätä tutkimuksen luotettavuutta ja tarkastella ilmiötä mahdollisimman monesta näkökulmasta. Ongelmat eivät aina johdu yhdestä tekijästä, aihepiiristä tai alasta. Triangulaatiolla tarkoitetaan useamman lähestymistavan yhdistämistä samassa tutkimuksessa. Ilmiötä lähestytään monelta suunnalta monimenetelmällisesti. Yhdistäminen voi tapahtua käyttämällä useampaa tiedonkeruumenetelmää lähestymistapojen sisällä. Triangulaatiota voidaan siis tehdä triangulaation sisällä. Monistrategisen lähestymistavan käyttöä voidaan perustella tutkimustilanteissa, joissa yksi menetelmä jättää tiedonkeruuseen aukkoja, joita voidaan täydentää muilla menetelmillä. (Kananen 2012, 179.)

Tutkimuksessani jossa aihevalintaan (asiakaslähtöinen kehittämissuunnitelma) vaikutti erityisesti ABC Deli-ketjun kannattavuuden haasteet, kävi jo tutkimuksen alkuvaiheessa selville että kannattavuuden haasteisiin vaikuttaa useat tekijät. Mikäli ketjulla olisi ollut tiedossa jokin yksittäinen ongelmakohta, jonka ratkaisemisella olisi kannattavuushaasteet saatu korjattua, olisi sitä lähdetty jo varmasti korjaamaan.

7.4 Tieteellinen tutkimus ja tutkimusongelma

Tiivistetysti voidaan sanoa, että tietoperusta on käsitejärjestelmä, jossa käsitteet ja niiden väliset suhteet tulevat määritellyksi. (Ojasalo ym. 2009, 35). Tutkimuksessani tutkimusongelmana oli: Miten HOK-Elannon ABC Deli-ketjun kannattavuutta ja asiakaslähtöisyyttä saataisiin kehitettyä? Tutkimuksen toimeksiantovaiheessa tuli esille, että asiakaslähtöisyyteen panostus vaatii runsaasti resursseja, joka puolestaan rasittaa kannattavuutta. Tutkimuksessa tarkasteltiin yhden S-ryhmän alueosuuskaupan - HOK-Elannon – yhtä ketjua ja tämä ABC Deli-ketju on osa valtakunnallista ABC-ketjua, mutta ketju ei ole valtakunnallisessa (SOK:n) ohjauksessa. Ketjun yksiköt sijaitsevat muutamaa yksikköä lukuunottamatta pääkaupunkiseudulla. HOK-Elannolla on ABC

Deli toimipisteiden lisäksi ABC liikennemyymälöitä ja molempien ketjujen kehitystyötä, strategiaa ja johtamista toteutetaan osin päällekkäin ja näin ollen tässäkin tutkimuksessa niin empiria kuin kehittämiskohteet ovat joiltain osin varmasti molempia ketjuja palvelevia.

Tutkimusongelmaan lähdettiin ratkaisemaan selvittämällä tietoperustassa kannattavuuteen vaikuttavat osatekijät sekä asiakaslähtöisyyden haasteet ja mahdollisuudet. ABC Deli ketjun johtoryhmälle tehtyjen haastatteluiden ja tulostavastuullisille päälliköille sekä apulaispäälliköille tehtyjen kyselyiden avulla pyrittiin selvittämään miten ketjun eri tasoilla ja toimissa nähdään asiakaslähtöisyyden ja kannattavuuden nykytila, mitä niiden kehittämiseksi on tehty ja mitkä nähdään kannattavuuden ja asiakaslähtöisyyden haasteiksi ja mahdollisuuksiksi. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös toimeksiantona ulkopuolisille tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatioille teetettyjä asiakas- ja henkilöstötutkimuksia. Näiden tutkimusten avulla pyrittiin laajentamaan nykytila-analyysiä ja samaan kehityskohteita paremmin esille. Kanasen mukaan (Kananen 2012, 187). kun tutkimuskysymykset onnistutaan määrittämään, ja niihin saadaan vastaukset tutkimusaineiston avulla, on tutkimusprosessi toteutunut. Tutkimusongelma → Tutkimuskysymykset → Aineisto → Vastaukset → Ratkaisu. Tutkimusote eli lähestymistapa määritellään ja perustellaan. Ratkaistavaa ongelmaa tai työtä lähestytään näkemyksellä, josta käytetään nimitystä tutkimusote. (Kananen 2012, 189.)

8 Tulokset

Tulokset asiakaslähtöisyyden ja kannattavuuden kehittämiseen koostuvat puolistrukturoiduista haastatteluista, jotka tehtiin kaikille neljälle henkilölle, joiden työkuvaan kuuluu HOK-Elannon ABC Deli-ketjun kehittäminen oman toimenkuvan puitteissa.

Haastattelut tehtiin 15.10.2012 - 17.1.2013 välisenä aikana. Haastatellut henkilöt olivat ketjun toimialajohtaja, myyntipäällikkö (ABC Deli sisämyynti), myyntipäällikkö (ABC Deli Car Wash ja polttonestekauppa) sekä ketjun markkinointivastaava. Toinen osa tutkimuksen tuloksista koostuu tulosvastuullisille liikennemyymäläpäälliköille ja apulaisliikennemyymäläpäälliköille tehdystä kyselystä, joka toteutettiin sähköpostitse lähetetyllä Digium-kyselynä maaliskuussa 2013. Kolmas osio tutkimustuloksista koostuu ABC Deli-ketjulle teetetystä Deli 2012-tutkimuksesta, jossa on tutkittu yleisesti mielikuvaa ketjusta.

8.1 Haastattelut

Yhteenveto puolistrukturoiduista teemahaastatteluista, jotka tehtiin kehittämistyötä tekeville esimiehille:

ABC Deli-ketjun asiakkuustieto

Asiakkuustietojärjestelmä on kehitetty ketjun kannattavuuden parantamiseksi ja segmentoinnin lähtökohdaksi otettiin kannattavimpien asiakkaiden määrittely. Järjestelmään kerätty tieto tulee henkilötasolta toimipaikoittain, mutta sitä seurataan, käytetään ja hyödynnetään itse määriteltyjen asiakkuussegmenttien pohjalta. Asiakkuustieto on käytössä ketjujohdolla.

- Ja tää on sellainen tieto, jota me ei olla päällikkötasolle tuotu vaan täällä ketjuohjauksessa on haluttu että päälliköt keskittyy nyt siihen myynnin johtamiseen -

Asiakkuustietoa on hyödynnetty analysoimalla segmenttien osuuksia toimipaikoissa ja valituille segmenteille on kohdistettu mainontaa ja valikoimaa sekä se on toiminut hinnoittelun perusteena polttoaineissa. Asiakkuuksien suhteellisten osuuksien vaihtelua

seurataan toimipaikoittain. Paikallisuuden parantaminen nähdään tärkeänä ja kehitystoiminnoissa uskotaan että sen parantamiseen saatavaa tietoa saadaan asiakkuusjärjestelmästä.

ABC Deli-ketjun asiakasymmärrys

Brändimme ilme ja linjaukset on päätetty ja nyt pyritään selvittämään mitkä ovat asiakaidemme tarpeet ja missä olisi kysyntää ja tätä työtä tehdään asiakkuusdatasta saatavien, myyntien perustuvien, tietojen avulla. Tärkeäksi koetaan ymmärtää millä tavoin asiakkaat ostavat paikallisesti, mitä he arvostavat ja mitkä ovat tulevaisuuden tarpeet ja se että kaikilla ketjunjohdossa on samat tavoitteet asioiden eteenpäin viemiseksi. Sijainnin merkitys toimipaikkojemme menestymiseen koetaan erittäin merkitykselliseksi ja siihen liittyen miten tulevaisuuden infra ja asiakkaat muuttuvat ja millä konseptilla meidän kannattaa operoida missäkin. Liikenneasemien paras sijainti uskotaan olevan Helsingistä pois päin menevän tien oikealla puolella, koska myyntien uskotaan painottuvan ilta-päivään, jolloin ihmiset ajavat töistä koteihinsa. Ympäristöarvojen merkityksen uskotaan korostuvan tulevaisuudessa ja niihin pitäisi panostaa nykyistä enemmän esimerkiksi profiloinnissa, vaikka ne eivät vielä ostokäyttäytymisessä näkyisikään. Asiakasymmärrystä on pyritty kasvattamaan esimerkiksi tuomalla palveluita, jotka eivät ole aikaan tai paikkaan sidottuja (CW). Ketjussamme tehdään asiakastyytyväisyystutkimusta, mutta tutkimuksissa koetaan olevan parannettavaa etenkin tunnesiteen luomisessa asiakkaisiin. Tehdyissä mobiilikyselyissä emme ole onnistuneet (pituus & kannustin), mutta niitä on pidetty oikeana suuntana mielikuvan kehittämisessä. Asiakkuustietoa on hyödynnetty markkinoinnin kohdentamisessa ja sen avulla markkinointiin on saatu myös kustannussäästöjä. Asiakkuusdatan perusteella haluamme tarjota tuotteita joille on kysyntää, jotta välttyisimme tarjonnalta, joka ei vastaa kysyntää. Valikoimasuunnittelu perustuu myyntidataan.

ABC Deli-ketjun asiakastutkimukset

Delin ja marketin kehitystyön perusta on 2012 tehty bränditutkimus. Emme ole ketju-
na enää perinteisessä mielessä tutkimusvaiheessa vaan käytämme asiakkuustietoa päivit-
tään toiminnan kehittämiseen. Ajalta ennen asiakkuusjärjestelmää ei ole olemassa statis-
tiikkaa kehitystoimintojen onnistumisista, ainakaan siinä määrin että sitä voisi hyödyn-
tää. Alueosuuskaupassa tehdään kuluttajatutkimusta ja itse teemme asiakastytyväisyys-
tutkimuksia, ja -kyselyitä ja (yhdessä asiakaspalvelun kanssa) koetaan näiden tiedonke-
ruu-järjestelmien riittävän tarvittavan tiedon saamiseksi. Myös ovensuukyselyitä on teh-
ty, mutta parhaaksi tavaksi kerätä tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä on koettu
sähköpostitse tehdyt kyselyt, etenkin niiden taloudellisuuden vuoksi. Haastattelujen
hankaluudeksi koetaan se että vastaukset eivät vastaa käytäntöä eli vastaajat vastaavat
toisin kuin käytännössä käyttäytyvät. Ristiinmyynti-kampanjat, joissa kampanjatuote on
liitetty oletettuun asiakastarpeeseen, ovat olleet onnistuneita. Uudenlaisissa digitaalisissa
asiakaskyselyissä - joissa olemme kysyneet asiakkaiden mielipidettä toiminnasta - emme
ole kysyneet miksi asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä tai tyytymättömiä ja lisäksi on huo-
mattu ettei kyseisenlaisella tiedolla tee juuri mitään. Alaamme koskevia informaatioka-
navia on runsaasti ja tutkimustietoa on paljon ja ryhmän tarjoamat verkostotkin koe-
taan laajoiksi, haasteena nähdään tiedon pirstaloituneisuus ja se että kukin kerää sitä
tietoa mitä haluaa ja mistä haluaa. Autonpesuamme kehitettäessä tehtiin laajinta ja mo-
ninaisinta tutkimusta, mitä kehitystoiminnassa on ollut ja tutkimuksiin perustuneet rat-
kaisut ovat osoittautuneet erittäin onnistuneiksi. Asiakastutkimuksien perusteella tehdyt
valikoimamuutokset eivät ole onnistuneet odotetulla tavalla ja jos tuotteet eivät saavuta
niille asetettuja myyntitavoitteita ne poistetaan valikoimista, mutta emme ole selvittä-
neet valikoimien tai uutuuksien osalta miten ne ovat vaikuttaneet brändiimme tai mitä
mieltä ihmiset ovat olleet valikoimistamme tai tuntevatko he ylippätänsä tuotteitamme
ja meitä ketjuna. Konseptin tunnettuutta on kysytty ketjussamme asioivilta asiakkailta.
Kehitystyössä etenkin fiiliskuvia ja ajatuksia haetaan netistä.

Asiakkuustiedon perusteella pyrimme saamaan asiakkaat asioimaan useammin, osta-
maan ristiin ja enemmän sekä seuraamme kasvaako katteemme, tavoitteena parantaa
asiakaskannattavuutta. Toimipaikkakohtaisesti on tavoitteena saada suurimmat asiak-
kuusryhmät ostamaan enemmän ja saada vähän ostavat asiakkuudet kokeilemaan.
Haasteena on tavoitetta alhaisempi ostouseus ja keskiostoksen pienuus. Isoimmaksi ja

samalla ainoaksi ongelmaksi koetaan että meillä on liian vähän asiakkaita. Revenue management-ajattelutapaa haluttaisiin tuoda ketjuumme, jonka tavoitteena olisi parantaa asiakaslähtöisyyttä ja kannattavuutta.

ABC Deli-ketjun kehittämistyö

Kehitystyössä koetaan merkitykselliseksi panostaa jatkossa enemmän siihen mitkä tuotteet tuovat meille oikeasti rahaa. Valikoimasuunnittelun tavoitteena on maksimoida myyntikate. Asiakkuustiedon perusteella teemme kehitystyötä ja asiakastarpeet tulee innovoida tämän tiedon pohjalta, tavoitteena saada enemmän myyntikatetta aikaiseksi.

- Se lähtee niin kun että asiakkuuksista katsotaan mitkä ne asiakkaiden tarpeet on, toki silloinhan meillä on jo se datahistoria, että me oikeesti tiedetään mitä me myydään. Paljon itse asiassa meidän asiakkaista tai ostokäyttäytymisestä niin niin kun myyntiraporttien perusteella niin kun puhtaasti ja ja myöskin sitten asiakkuuksien näkökulmasta ja ja sehän on mun mielestä innovointia et mitkä sit heidän tarpeensa on ja millä me saadaan sit sitä myyntikatetta enemmän -

Se mitä ja milloin ostetaan saattavat vaihdella paikallisesti paljonkin. Deli-ketjun kehittämisessä liikepaikkakohtaisuus korostuu. Toimipaikat koetaan kuitenkin samanaikaisesti hyvin toistensa laisiksi eikä markkinointikampanjoissa ole lähdetty "vaivaamaan". Asiakkuustiedon perusteella pyritään kuitenkin luomaan valikoimista ja markkinoinnista paikallisuutta huomioiva. Etenkin impulssituotteiden valikoimasuunnittelussa paikallisuus on korostunut. Maksamiseen, maksutapoihin ja tuotteisiin on tehty paikallisia ratkaisuja polttonestemyynnissä. Paikallisuus näkyy markkinoinnissa vielä vähän ja lähinnä tiettyjen tuoteryhmien näkyvyyttä on nostettu asiakkuustiedon pohjalta. Paikallisuuteen liittyvät päätökset tehdään ketjujohdossa ja siellä koetaan samanaikaisesti että paikallisuutta pitäisi huomioida nykyistä enemmän. Etenkin Deleissä asiakkaat tulevat lähialueilta ja kehitystoimessa on suunniteltu ("valmiiksi varastoon") joitakin konsepteja, joiden on tarkoitus toimia vain paikallisesti.

Jokaiselle markkinointikampanjalle lasketaan tuotto-odotus ja markkinointimme onnistumiseen tarvittavat tiedot saamme nykyisestä asiakkuustietojärjestelmästä. Kannattavuushaasteen ratkaisemisessa keskeistä on se miten me osaamme markkinoida asiak-

kaille sellaisia tuotteita, joita he haluavat ostaa ja joilla on kysyntää, asiakkuustietoon perustuen. Markkinoinnin "kärkeä" tulisi vielä hioa. Asiakkuustiedon avulla valitaan tavoiteltavat asiakkuussegmentit ja heille sopivin markkinoinnin kanava. Se kuinka heikosti ketjumme on löydetty, koetaan markkinoinnin haasteeksi ja markkinointiin tullaan panostamaan tulevaisuudessa entistä enemmän. Toisaalta markkinointia on ajoittain vähennettykin, jottei aiheutettaisi kentälle: sekaannusta, sählyästä ja turhia kustannuksia. Myyntipäälliköt tekevät valikoiman kehittämistyötä, ennakointia kannattavuuden kehittämistyötä ja kehittäminen perustuu asiakkuustietojärjestelmästä saatavaan tietoon ja intuitioon. Ketjutasolla panostamme runsaasti johtamiseen. Pilotointia voisi tehdä enemmän paikallisesti. Kehittämistyö on pohjimmiltaan myynnin kehittämistä ja optimointia. Kehittämistyötä tehdään ketjutasolla, alueosuuskauppatasolla ja valtakunnallisesti, siten että oma kehitystyö painottuu Deli-ketjuun. Kyselyissä mitä olemme tehneet asiakkaille, koetaan olevan vielä paljon kehitettävää. Ketjujohdossa ihmetellään miksi meillä ei ole asiakaspaneelia tai mitään vastaavaa järjestelmää. Ketjussamme uudistetaan asioita nopealla tahdilla ja innovoinnissa ja nettisivujen kehittämisessä koemme olevamme kilpailijoitamme edellä, jota ei kuitenkaan ole kysytty asiakkailta. Monet kehityshankkeet, jotka ovat käynnissä tähtäävät Deli-mielikuvan kehittämiseen ja ne koetaan hyvin asiakaslähtöisiksi. Kehitystoimissa pitää olla koko ajan tietoisuus siitä onko tehty ratkaisut maksimoineet neliöiden tehot myymälöissä ja mittauksia tulevista tuotoista tehdään jatkuvasti. Kehitystyöhön otetaan ideoita vastaavilta ketjuilta ulkomailta. Toimipaikkojen päälliköiden mielipiteet kehitysehdotuksiksi koetaan hyvin asiakaslähtöisiksi ja tärkeiksi, mutta niitä tulee hyvin vähän.

Asiakasomistajien ostokäyttäytymistä seurataan klusteritasolla ja asiakkuustietojärjestelmämme perustuu tähän tietoon. Asiakkaistamme noin 60-65 prosenttia käyttää s-etukorttia ja esimerkiksi noutopöytäasiakkaissa korostuu kortittomuus. Asiakkuustietojärjestelmän tieto riittää kehitystoimintaan, mutta markkinoinnissa koetaan että haastateluilla voisi saada syvennettyä ostokäyttäytymisen taustoja. Deli-ketju tuskin on keskeinen syy asiakkaille hakea s-etukorttia ja asiakasomistakäyntimäärämme eivät vastaa tavoitteita, mutta kaikki kehitystoimintamme perustuu s-etukortista saatavaan myyntidataan.

Ristiinmyynnissä olemme vielä kaukana tavoitteista ja kuluvana vuonna tätä on kehitetty voimakkaasti.

Ajoittaisesti voi olla korjattavaa suurissa henkilöstö, tai –kiinteistökuluissa, mutta, mutta se mikä ratkaisee kannattavuutemme, on se saadaanko me lisää myyntikatetta. Hävikistä voisi vähentää ketjutasolla noin 30%. Ketjussa tehtävien projektien elinkaaren kustannukset ratkaisevat lopulta projektien kustannukset ja elinkaariajattelua toivotaan ketjussa kasvatettavan. Laadun ja kustannustehokkuuden tasapainoa haetaan ketjun prosesseissa kaiken aikaa ja pyritään tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan. Tutkimuksien siirtäminen verkkoon on tuonut kustannussäästöjä. Limy-puolella kannattavuutta rasittavat suuret henkilöstökustannukset, Deli-puolella puolestaan se ettei kauppa käy. Poistot rasittavat vielä niin ikään monessa yksikössä mutta kannattavuuden kannalta ratkaisevinta on liian pieni myyntikate.

Asiakastyytyväisyyden, ja -kokemuksen parantaminen koetaan tärkeiksi. Sisäinen asiakkuuskin tiedostetaan. Markkinoinnin painopisteitä toteutetaan henkilöstöltä ja asiakkailta saatujen palautteiden avulla.

Asiakasymmärryksen kehittäminen

Tällä hetkellä koetaan että lähestymme asiakkaitamme yksipuolisesti ja että vuorovaikutteisuutta tulisi lisätä kuten myös avoimien vastauksien keräämistä. Olisi hyvä jos pystyisimme muuttamaan toimintaamme niin että ratkaisisimme asiakkaan ongelmia ja pystyisimme toimimaan oikeilla hetkillä asiakaslähtöisesti siten, että siitä tulisi toimintatapamme. Asiakkaille tulee luoda selkeät asiakaslähtöiset kanavat joiden avulla he pystyvät olemaan meihin aina yhteydessä.

- Asiakkaan ymmärrys ja ja se niin kun tarvekartoitus eli mihin se asiakas meitä tarvitsee ja sitten se asiakasymmärrys, että miten hän meitä käyttää. Et milloin, mitä ja miksi niin kun ne palaset on niin kun kohdallaan niin sieltä kaikki se tekeminen lähtee oikeaan suuntaan, mutta et jos niissä mennään väärään niin sit siitä tekemisestä ei oikein tuu mitään -

Asiakaskysymyksistä pystyisi poimimaan paljon kehityskohteita ihan siihenkin mitä emme ole osanneet viestiä. Vuorovaikutteisuus asiakkaiden kanssa toimipaikoissa on se mistä kaikki lähtee. Joskus hyvää vuorovaikutteisuutta on se, että luodaan/mahdollistetaan/ohjataan kanava jossa asiakkaat voivat olla vuorovaikutuksessa keskenään. Unelmatilanteessa markkinointimme ja viestintämme ei olisi brändilähtöistä

vaan asiakkuuslähtöistä, jolloin asiakkuudet saisivat sellaista tietoa joka heitä oikeasti kiinnostaa meiltä ja yhteistyökumppaneiltamme, vuoden ympäri sesongeittain. Meidän pitäisi kasvattaa asiakasymmärrystämme eli mihin asiakkaat meitä tarvitsevat, milloin, miksi ja miten, muuten tekemisessä ei oikein voi onnistua. Tarvealueen sisällä pitäisi vielä selvittää asiakkaiden syitä asioida meillä, katsoa piikit ja kehittää näihin potentiaaleihin ratkaisuja pitkäjänteisesti. Revenue managementtia tulisi ottaa käyttöön ketjussamme sekä hyödyntää jo olemassa olevia sähköisiä ratkaisuja, jolloin asiakkaat voisivat esimerkiksi ostaa pesuja käymättä toimipaikassa jonottamassa ja saisivat kooditkin itselleen sähköisesti ilman printtikuponkeja. Arvokasta tietoa olisi myös se miksi jotkin ihmisryhmät eivät asioi meillä. Sitä onkin yritetty tutkia, mutta vain asiakkailta kyselemällä jotka ovat jo asioineet ketjussamme. Olisi hyvä jos meillä oli asiakkaan kuulemiseen strukturoitu työkalu, jossa kuunneltaisiin vapaamuotoisesti asiakkaita, josta saisimme: vinkkejä, oppaita, palautetta mikä toimii meillä ja mikä ei, mitä meillä pitäisi olla mitä nyt ei ole ja mitä asiakkaat kenties kokevat turhana palveluna. Se miksi meillä ei nyt ole tällaista kanavaa herättää ihmettelyä.

- Ihmetyttää pikasen miksi tällaista vastaavaa toimintaa ei ole ABC:lla, että kysyttäis niin kun asiakkailta eli olisi tällainen rebellinen asiakkaan kuulemisen, aika vapaamuotoisen asiakkaan kuulemisen strukturoitu työkalu, josta sais vinkkejä, oppaita, palautetta että mikä meillä toimii, mikä meillä ei toimi, mitä meillä ehkä pitäisi olla, minkä asiakas kokee ehkä turhana palveluna -

Meillä on Deli-ketjussa paljon kanta-asiakkaita, mutta emme hyödynnä tätä potentiaalia juuri lainkaan. Verkossa tehdyt kyselyt ovat toimineet hyvin ja niitä on ollut helppo räätälöidä ja vastauksiakin on saatu hyvin. Strategiatasolla on päätetty että kehitämme toimintaamme asiakaslähtöisesti niin, että asiakas saa tuotteet nopeasti ja asiointi on vaivatonta ja asiakaslähtöistä. Hekin jotka kokevat että saamme kaiken tarvitsemamme tiedon kehittämistyöhön nykyisestä asiakkuustietojärjestelmästä, kokevat että erilaisilla kyselyillä saisimme kasvatettua sitoutumista. Promoamista pidetään parhaimpana asiakaslähtöisenä toimintana ja koetaan että koko ala on tässä yhtä huonossa tilanteessa. Konseptin kehittämisen kannalta koetaan tärkeäksi että henkilökohtainen myyntityö saadaan kasvuun eli sitten kun saamme halutunlaisia asiakkaita toimipaikkoihimme ne pitää "myydä tukkoon". Päälliköitä on valmennettu todella paljon myynnin johtamiseen ja seuraavaksi pitäisi siirtyä myynnin toimeenpanoon. Suositteluva myyntityö nähdään

tärkeäksi osaksi asiakaslähtöistä toimintaa johon pitää panostaa jatkossa entistä enemmän ja jossa emme ole vielä onnistuneet halutulla tavalla joka on harmittanut ketjujoh-toa jo pitkään ja isosti.

Päälliköiden tehtävä on varmistaa että myynti käy.

Asiakaspalvelun laadun parantamisessa meillä olisi differoitumisperustaa, tärkeintä olisi-
sikin miettiä miten erotumme asiakkaiden mielestä parhaiten kilpailijoista. Tällä hetkellä
erotumme kilpailijoista esimerkiksi siten että pesukoodimme käyvät kaikissa toimipai-
koissa. Keskeisintä miten erotumme kilpailijoista ja joka on ketjumme ydintekemistä,
on se että puhumme koko ajan myynneistä, myymisestä ja myyntivalmiudesta, joka
koetaan asiakaslähtöiseksi toiminnaksi tässä liiketoiminnassa.

ABC Deli-ketjun haasteet

Asiakkuustiedon pohjalta pyrimme muuttamaan myynnin rakennetta haluamaamme
suuntaan, siinä onnistumatta. Emme halua menettää isointa asiakasryhmäämme, mutta
kun he ostavat polttoaineita ja tupakkaa niin myynnin rakenne ei oikene ikinä. Halu-
aisimme muuta mielikuvaamme. Keskustelun painopistettä ketjun sisällä haluttaisiin
siirtää myynneistä keskusteluun, nyt sen ollessa sairauslomista ja muista ongelmista
keskustelua. Tavoitteena ketjussa on laajentaa asiakkaiden käyttämien palveluiden mää-
rää.

*- Mulla on edelleenkin se pelko että aina kun mä otan päällikön niin sieltä tulee vaan selitys saigomit
ja muut shaihet ja kukaan ei sano mulle koskaan että viistonna eilen, kolmetonna katetta -*

Myynnin etulinja näkee parhaiten mitkä asiat toimivat ja meidän isoin haaste on kääntää
asiakkaiden mielikuva ”bensiksestä”. Deli-konseptin ongelma on se, että me operoim-
me huoltoasema-viitekehysessä ja meidän pitäisi miettiä uusia palveluita millä me me-
nestyään. Kun meillä on ollut tarjolla mahdollisuus keskustella brändin kanssa mobiili-
listi, on se koettu mielikuvaa modernisoivana tapana tehdä asioita (henkilökunnan mie-
lestä). Kyllä se kahvi vaan maistuu erilaiselta huoltoasemalla kuin kahvilassa, aina.
Nyt meillä on käytössä konsernin palautekanavat, mutta halutaan uskoa että tulevai-
suudessa löydämme myös Delille luontevat keinot palautekanaviksi. Mobiiliin osallis-
tumiseen ja digitaalisuuteen tulee panostaa, koska asiakkaat ovat siellä ja tärkeää on olla

vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa ja löytää ne ihmiset. Se mitä kanavaratkaisuja tehdään ja kannattaa käyttää tulevaisuudessa, on vaikea sanoa.

Olisi tärkeää saavuttaa asiakas oikeaan aikaan ja pyrkiä ratkaisemaan hänen ongelma, silloin asiakas: kokee meidät tärkeäksi, kiinnostuu ja antaa palautetta. Nyt painopiste on myynnin maksimoinnissa.

Suurimpia haasteita meillä on asiakaspalvelun laatu ja rakenteellisesti saavutettavuus (paljon autoja ajaa ohi, mutta asiakkaat tulevat lähialueelta) ja lakimuutoksista puolestaan aukioloaikamuutos. Päälliköiltä haluttaisiin myyntiä kehittäviä ideoita, mutta niitä ei ole tullut yhtään vaan he ovat todella passiivisia ja se mitä tulee, on valitusta. Testailun ja pilotoinnin haastavuus on siinä että ne kuluttavat paljon resursseja. Julkista keskustelua tulisi seurata proaktiivisesti mihin suuntaan se kehittyi, koska jos odottaa että tieto tuodaan eteen, niin silloin on monesti jo liian myöhästä puuttua asiaan. Konsertissamme on haastavaa että tietoa on paljon, mutta se on hajallaan ja seuraaminen on mitä on. Yhteistyössä s-ryhmän sisällä (ketjut, alueosuuskaupat jne.) koetaan olevan valtavasti potentiaalia, haasteena aikatauluttaminen ja priorisointi. Tehdyillä kampanjoilla olemme pyrkineet kasvattamaan sisämyyntiä, siinä kuitenkin onnistumatta eikä markkinoinnin tavoitteet ole täyttyneet. Meillä on kaikista ketjuistamme heikoin s-etukortin käyttöaste ja tämän asiakasomistaja-potentiaalin hyödyntämisen luulisi olevan kohtalaisen helppoakin.

Haasteena asiakaslähtöisessä markkinoinnissa ja viestimisessä, jossa keräämme tiettyjä brändejä tietyille asiakkuuksille on se, että meillä ABC tekee omaa markkinointia, Prisma omaa ja S-Market omaa ja nyt emme voi esimerkiksi yhdistää facebookkia.

Hankintoja ja ulkopuolisia palveluita kilpailutetaan yksikkö-, ketju-, alueosuuskauppa-, ja valtakunnallisella tasolla, tarkoituksena: optimoida palvelutuottaminen ja saada kustannussäästöjä, laadusta tinkimättä. Tavoitteena on että kilpailuttamiset tapahtuisivat valtakunnallisesti, jolloin hyödyt olisivat aina suurimmat; tässä ei olla onnistuttu vaan hyvin usein paikallisesti tehdään kukin mitään.

Asiakkuustieto halutaan pitää ketjujohdolla ja päälliköiden halutaan keskittyvän myynnin johtamiseen. Haasteena tiedon hallinnassa koetaan oikean tiedon löytäminen. Tavoitteena on kasvattaa kahvin ja nopeansyömisen sekä impulssiostamisen osuutta. Ketjujohdon osaamisesta on kiinni kuinka hyvin differoidumme. Järkevämpää on mennä sellaisiin vuorovaikutuskanaviin mukaan jossa ihmiset ovat kuin alkaa itse kehitellä omia sähköisiä ratkaisuja. Markkinoinnin panostukset päätetään ketjutasolla. Automa-

tisoinnista ja itsepalvelusta polttonesteissä päätämme itse (ketjussa). Se että meillä ei ole esimerkiksi valtakunnallisesti yhteneväistä pesukonseptia, on päätetty SOK-tasolla, joka aiheuttaa sen ettemme saa kokonaihyötyä irti. Se mitä asiakkuuksia tavoittelemme ja seuraamme, päätetään ketjujohdossa. Ketjuamme kehittää ja innovoi muutama ihminen ketjujohdossa.

Market-ketjussa käytössä olevaa asiakkaan vuosikelloa voisi hyödyntää meilläkin markkinointisuunnittelussa. Tutkimuskokonaisuuksissa joissa on: tehty yhteistyötä yliopiston kanssa, käytetty useita tutkimusmetodeja ja joissa on tarkasteltu koko alaa, on saatu parhaita tuloksia. Alueosuuskauppojen, yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien välisessä yhteistyössä nähdään paljon potentiaalia kokonaisuuksien kehittämisessä ja tehokkuuden parantamisessa. Koulutustilaisuudet joissa on ollut mukana kaikki alan toimijat on saatu syvennettyä merkittävästi kaikkien osallistujien ymmärtämistä, tietoa ja osaamista. Toimipaikkojen päälliköiden osuutta kehittämiseen halutaan lisätä. Nykyinen kehitystoiminta jota tehdään yli ketjurajojen, koetaan sekavaksi ja toteuttamisvaihe haasteelliseksi.

Kustannustehokkuutta saadaan aikaan ensisijaisesti tarjoamalla tuotteita, jotka vastaavat asiakkaiden kysyntään ja sen lisäksi valikoiman yhtenäistämällä, raaka-aineiden valikoiman kutistamisella ja sitä kautta esimerkiksi hävikin pienentämällä ja varastoarvojen optimoinnilla sekä konseptien yhtenäistämällä, jolloin: asiakasviestintä helpottuu, toiminta on ympäristövarmempaa, ylläpitokustannukset laskevat ja myynti helpottuu.

Johtopäätökset:

- Kehittämistyötä tekevät ihmiset ymmärtävät asiakaslähtöisyyden eri tavoin
- Yhteistyötä pitää lisätä yhteistyökumppaneiden, sidosryhmien, ketjujen, alueosuuskauppojen ja kilpailijoiden kanssa
- Päälliköitä ja henkilökuntaa kannattaa ottaa mukaan kehitystyöhön; tällä hetkellä ketjuamme kehittää ja innovoi muutama ihminen ketjujohdossa.
- Valtakunnallinen ketjunohjaus (SOK) nähdään kilpailijana ja rasitteena eikä niinkään yhteistyökumppanina tai lisäarvona
- Ketjurajoja sekä nykyisiä toimintarajoja ylipäättänsä ylittävässä kehitystyössä nähdään valtavasti potentiaalia, mutta tällä hetkellä käytännöt ja toimintamallit ovat sekavia.
- Paikallisuutta pitäisi huomioida nykyistä enemmän kaikessa tekemisessä

- Asiakkuusdatan tieto on siinä määrin puutteellinen, että se perustuu vain historiatietoon ja nimenomaan myyntidataan ja se on luotu maksimoimaan myyntiä ja itse järjestelmän asiakaslähtöisyys on hyvin vähäistä
- Liikennemyymlöiden verkostosuunnittelussa sijaintitavoitteet perustuvat valtakunnalliseen limy-strategiaan ja vääristyneeseen myyntipainekuvaan vaikka samalla tiedostetaan pääkaupunkiseudun erityisyys ja erilaisuus (asiakkaat lähialueelta vaikka paljon autoja ajaa toimipaikkojemme ohitse).
- Asiakastutkimuksien tekeminen verkkoympäristössä on koettu monella tapaa hyväksi (mielikuva, kustannussäästöt..)
- Tutkimuksissa koetaan olevan parannettavaa etenkin tunnesiteen luomisessa asiakkaisiin ja hekin jotka kokevat ettei asiakkuusdatan lisäksi tarvita muuta informaatiota kehittämistyön tueksi, uskovat että erilaisilla kyselyillä saisimme varmasti kasvatettua asiakkaiden sitoutumista.
- Ryhmätasolla tutkimuksia tehdään runsaasti ja tieto on hajallaan ja hyödyntäminen haastavaa, mutta mahdollisuudet erinomaisia. Julkista keskustelua tulisi seurata proaktiivisesti; jos odottaa että tieto tuodaan eteen niin silloin ollaan jo myöhässä.
- Kehityshankkeet joissa on tutkittu ongelmaa useammalla tutkimusmenetelmällä ja on tehty yhteistyötä koulumaailman kanssa, on saatu parhaita tuloksia
- Uudenlaisessa asiakastiedonkeruumenetelmässä, jossa asiakkaat kertovat sähköisesti tyytyväisyydestään, on huomattu että koska se mistä tyytyväisyys tai tyytymättömyys johtuu ei ole tietoa, niin tuloksillakaan ei tehdä juuri mitään. Olisikin hyvin tärkeää selvittää asiakkailta mitkä ovat ne asiat jotka heille merkitsevät eniten ja tutkia niissä onnistumista ja kysellä kehitysideoita ja palautetta siitä missä onnistumme ja missä emme.
- Ristiinmyyntikampanjoissa tulisi kylkiäisen tai kampanjatuotteen olla aina sidoksissa ensisijaiseen tarpeeseen
- Brändiemme ja tuotteidemme tunnettuutta on kysytty ketjussamme asioivilta asiakkailta ja jos haluamme tietää oikean tilanteen emme rajaa kyselyä
- Asiakastutkimuksien perusteella tehdyissä valikoimamuutoksissa emme ole onnistuneet odotetulla tavalla, mutta emme tiedä miksi
- Asiakkuusdatan käytön ja hyödyntämisen tavoitteet eivät ole asiakaslähtöisiä vaan järjestelmään kerätyn tiedon avulla pyrimme maksimoimaan myynnin kaikilla tavoin
- Kehitystyömme perustuu asiakkuustietoon, joka perustuu myyn-teihin. Tämän tiedon pohjalta innovoimme asiakastarpeet, joihin suunnittelemme tuotevalikoimamme ja tällä toimintatavalla emme ole päässeet itselle asettamiimme tavoitteisiin.
- Asiakkuusjärjestelmän ryhmittely on keinotekoinen ja yleistävä, eikä se mahdollista yksilöllistä huomioimista tai hyödyntämistä lainkaan. Ihmiset saattavat muuttaa ostokäyttäytymistään ajankohdan, tilanteen, ostokokoonpanon jne mukaan ja tällainen jaottelu ja ajattelumalli jossa asiakas laitetaan yhteen lokeroon, on vanhanaikainen.

- Asiakkaiden vähyys koetaan suurimmaksi ongelmaksi, mutta siihen ei tiedetä syytä
- Paikallisuus koetaan tärkeäksi mutta samalla ei koeta yksiköissä olevan niin paljon eroa että kannattaisi tehdä eri kampanjoita: ristiriita.
- Se ettei asiakkaat ole löytäneet meitä koetaan markkinoinnin epäonnistumiseksi ja markkinointiin aiotaan panostaa jatkossa lisää (rahaa) mutta samalla markkinointia on ajoittain vähennetty koska on huomattu että: sähلätään, aiheutetaan sekaannusta ja turhia kustannuksia. Tätä ongelmaa kannattaisi varmasti lähteä purkamaan markkinoinnin selkeyttämisellä ja rajaamisella. Sama koskee kehitystoimintaa ylipäättänsä: rauhoitu, suunnittele, yksinkertaista, selkeytä, vuorovaikutus, toteutus yhdessä, seuranta, tutkimus, analysointi, johtopäätökset.
- Kaikkia palveluitamme kehitetään asiakkuustiedon pohjalta, mutta joissakin merkittävässäkin palveluprosesseissa korostuu kortittomuus, jolloin kehittämistyön tietoperustaa voisi niin ikään kehittää. Ketjussa tiedostetaan että Deli-ketju on tuskin keskeinen syy asiakkaille hakea s-etukorttia ja että ketjussamme s-etukortin käyttöaste on heikointa, mutta kehitystyötä tehdään s-etukorttidatan avulla.
- Etenkin markkinoinnissa koetaan että haastatteluiden avulla voitaisiin saada syvennettyä ostokäyttäytymisen taustoja ja markkinoinnin painopisteisiin onkin haettu pohjustusta henkilöstön ja asiakkaiden palautteista
- Ketjujohdon tavoite on laskea hävikkiä 30 prosenttia ja hävikkikeskustelussa puhutaan sen tasapainosta ja määrästä. Lisäpanostusta voisi olla syntyneen hävikin hyödyntämisessä ja mahdollisessa jatkojalostuksessa laajemminkin (omasta ruokahävikistä biopolttainetta)
- Isommissa rakennushankkeissa ketjussamme on otettu käyttöön elinkaariajattelua, jonka toivoisi laajentuvan kaikkeen tekemiseen. Mitkä ovat tietyn toimintamallin kokonaiskustannukset ja mitkä voisivat olla vaihtoehtoiset kannattavammat ratkaisut jos kokonaiskustannuksia tarkasteltaisiin pidemmällä aikavälillä?
- Laadun ja kustannustehokkuuden merkitys korostuu ylläpidossa ja prosesseissa. Uusista digitaalisista asiakasnäytöistä luovuttiin koska niistä aiheutui runsaasti huoltokustannuksia, vaikka muuten niissä oli etuja muihin vaihtoehtoihin nähden. Olisiko sopimuksissa mahdollista saada huoltokustannukset sisällytettyä hintaan ja sanktiopykälät toimintakatkoksiin? (Kahvilaitteissa kyseisen lainen toimintamalli on jo käynnistymässä).
- Asiakastytyväisyyden ja kokemuksen parantaminen koetaan tärkeäksi ja sisäinen asiakkuuskin tunnistetaan. Asiakastytyväisyys (sisäinen ja ulkoinen) on ketjussamme laskenut ja nyt pitäisikin selvittää miksi ja korjata ongelma ja tähän on vaikea miettiä parempaa lähestymistapaa kuin asiakaslähtöisyys, jossa käydään jatkuvaa vuoropuhelua asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa. Tilanteessa jossa asiakkaiden tyytyväisyys laskee ja parhaita osajia ei saada pidettyä ketjussa, on erittäin haasteellista kehittää liiketoimintaa.
- Tällä hetkellä lähestymme asiakasta yksipuolisesti ja olisi monella tapaa hyvä jos saisimme lisättyä vuorovaikutteisuutta ja avoimien vastauksien/palautteiden määrää.

- Asiakslähtöisessä toimintamallissa tavoitteenamme olisi ratkaista asiakkaan ongelmia oikea-aikaisesti siten että siitä tulisi toimintatapamme. Asiakkaille tulisi luoda sellaiset asiakslähtöiset kanavat, jotka palvelisivat heidän tarpeitaan parhaalla mahdollisella tavalla ja joiden avulla he pystyisivät olemaan meihin aina yhteydessä kun he haluavat. Nyt meillä on käytössä konsernin palautekanavat, mutta uskoa löytyy että jonain päivänä löydämme myös Delille luontevat keinot palautekanaviksi. Digitaalisuuteen tulee panostaa jatkossa entistä enemmän, koska nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat ovat jo siellä.
- Asiakaskysymyksistä pystyisi poimimaan paljon kehityskohteita ihan siihenkin mitä emme ole osanneet viestiä.
- Vuorovaikutteisuus ja hyvä palvelu asiakkaiden kanssa toimipaikoissa on se mistä kaikki lähtee.
- Joskus hyvää vuorovaikutteisuutta on se, että luodaan/mahdollistetaan/ohjataan kanava jossa asiakkaat voivat olla vuorovaikutuksessa keskenään.
- Unelmatilanteessa markkinointimme ja viestintämme ei olisi brändilähtöistä vaan asiakkuuslähtöistä, jolloin asiakkuudet saisivat sellaista tietoa joka heitä oikeasti kiinnostaa meiltä ja yhteistyökumppaneiltamme, vuoden ympäri sesongeittain. Meidän pitäisi kasvattaa asiakasymmärrystämme eli mihin asiakkaat meitä tarvitsevat, milloin, miksi ja miten, muuten tekemisessä ei oikein voi onnistua. Tarvealueen sisällä pitäisi vielä selvittää asiakkaiden syitä asioida meillä, katsoa piikit ja kehittää näihin potentiaaleihin ratkaisuja pitkäjänteisesti.
- Revenuemanagementtia tulisi ottaa käyttöön ketjussamme sekä hyödyntää jo olemassa olevia sähköisiä ratkaisuja, jolloin asiakkaat voisivat esimerkiksi ostaa pesuja käymättä toimipaikassa jonottamassa ja saisivat kooditkin itselleen sähköisesti ilman printtikuponkeja. Nyt meillä on vakiomiehitys suurimmassa osassa toimipisteitä joka tekee sen, että kiireaikana asiakaspalvelu kärsii ja hiljaisille ajankohdille olisi hyvä miettiä kampanjoita ja/tai revenuemanagement hinnoittelua.
- Arvokasta tietoa olisi myös se miksi jotkin ihmisryhmät eivät asioi meillä. Sitä onkin yritetty tutkia, mutta vain asiakkailta kyselemällä jotka ovat jo asioineet ketjussamme.
- Olisi hyvä jos meillä oli asiakkaan kuulemiseen strukturoitu työkalu, jossa kuunneltaisiin vapaamuotoisesti asiakkaita, josta saisimme: vinkkejä, oppaita, palautetta mikä toimii meillä ja mikä ei, mitä meillä pitäisi olla mitä nyt ei ole ja mitä asiakkaat kenties kokevat turhana palveluna. Se miksi meillä ei nyt ole tällaista kanavaa herättää ihmettelyä.
- Meillä on Deli-ketjussa paljon kanta-asiakkaita, mutta emme hyödynnä tätä potentiaalia juuri lainkaan.
- Kaikki valmennus ja kehittämistoiminta on keskittynyt ketjussamme jo pitkään myynnin johtamiseen ja toimeenpanoon. Strategiassamme olemme määritelleet minkälaisia asiakkuuksia haluamme toimipaikkoihin ja tämän jälkeen tavoitteena on myydä jokaiselle mahdollisimman paljon. Ongelmaksi on muodostunut, että meillä käy liian vähän ja ”vääränlaisia” asiakkaita, jotka ostavat ”väärä tuotteita” ja liian vähän.

- Kehittämistoiminnoissa koetaan että keskeisintä miten erotumme kilpailijoista ja joka on ydintekemistämme on se, että me puhumme koko ajan: myynneistä, myymisestä ja myyntivalmiudesta. Esimerkkinä siitä miten aidosti erotumme tällä hetkellä kilpailijoista on, että meillä on pesukoodit jotka käyvät ristiin kaikissa toimipaikoissa. Differointiperustaa nähdään asiakaspalvelun laadun parantamisessa ja tärkeimpänä pidetään sitä miten erotumme asiakkaiden mielestä parhaiten kilpailijoista. Edellä siis esimerkki siitä miten asiat on, miten ne koetaan ja miten ne voisivat olla. Ketjujohdossa nähdään että se on nimenomaan ketjujohdon osaamisesta kiinni kuinka hyvin ketjumme differoituu.
- Painopistettä ketjun sisäisissä keskusteluissa haluttaisiin siirtää vielä enemmän myynnistä keskusteluun sen tällä hetkellä painottuen valittamiseen ja ongelmista puhumiseen. Päälliköiltä haluttaisiin myyntiä kehittäviä ideoita, mutta niitä ei ole tullut yhtään. Terve eteneminen varmasti olisi että lähtisimme ensimmäiseksi ratkomaan ongelmat, jonka jälkeen miettisimme yhdessä miten lähdemme kehittämään kulttuuriamme.
- Yhdeksi Deli-ketjun ongelmaksi koetaan se, että operoimme huoltoasemaviitekehyksessä ja tiedetään itsekkin että kahvi maistuu erilaiselta huoltoasemalla kuin kahvilassa aina. Nyt deli-ketjua onkin lähdetty laajentamaan kauppakeskustyyppäristöön, joka on jo askel kahvilamaisemmassa ympäristössä operoimiseen. Voisiko tätä laajenemista kehittää entisestään?
- Mikäli haluamme muuttaa markkinointiamme ja viestintäämme asiakaslähtoisemmäksi, tulisi meidän ainakin joiltain osin tehdä asiakkuuslähtöistä tai parhaimmillaan henkilökohtaista, ketjurajoja ylittävää yhteistyötä, nykyisen brändilähtöisen markkinoinnin sijaan.
- Marketketjuissa käytössä olevaa asiakkaan vuosikello-ajattelua voisi ottaa käyttöön myös muissakin ketjuissa osana markkinointisuunnittelua, jolla voisimme parantaa tarvelähtöisyyttämme.
- Hankintoja ja ulkopuolisia palveluita kilpailutetaan yksikkö-, ketju-, alueosuuskauppa-, ja valtakunnallisella tasolla, tarkoituksena: optimoida palvelutuottaminen ja saada kustannussäästöjä, laadusta tinkimättä. Tavoitteena on että kilpailuttamiset tapahtuisivat valtakunnallisesti, jolloin hyödyt olisivat aina suurimmat; tässä ei ole onnistuttu vaan hyvin usein paikallisesti tehdään kukin mitäkin.
- Se että meillä ei ole esimerkiksi valtakunnallisesti yhteneväistä pesukonseptia, on päätetty SOK-tasolla, joka aiheuttaa sen ettemme saa kokonaishyötyä irti.

8.2 Kyselyt

Kyselylomakkeet toimivat parhaiten silloin kun lomakkeet on huolellisesti suunniteltu ja kun niillä pyritään selvittämään melko konkreetteja ja yksiselitteisiä ilmiöitä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 37). Tutkimuksessa kyselyt lähetettiin sähköisesti kaikille ketjun toimipaikkojen päälliköille ja apulaispäälliköille ja vastauksia tuli 14:sta päälliköltä ja apulaispäälliköltä 36:sta.

Yhteenvedo liikennemyymäläpäälliköille ja apulaismyymäläpäälliköille tehdyistä kyselyistä:

Kannattavuutta ollaan toimipaikossa kehitetty: työvuorosuunnittelun keinon, panostamalla myyntityöhön ja tilauksien hallintaan liittyvillä keinoilla.

Kannattavuutta rasittaviksi asioiksi, joita voisi ulkoistaa toimipaikoista, koetaan etenkin: karkureiden käsittely, mittarikentän rutiinit ja turhat toimistorutiinit.

Näiden lisäksi kannattavuutta rasittavat ja ylimääräistä kuormitusta aiheuttavat: sairauslomien käsittely, yllättävät ja ylimääräiset tehtävät, jotka täytyy tehdä omalla ajalla ja esimerkiksi kuittien hakeminen järjestelmistä johon toivottaisiinkin maksua.

Kannattavuuden kehittämiseksi toimipaikoissa eritoten: selkeytettäisiin ja yksinkertaistettaisiin prosesseja ja valikoimia sekä ruoka- ja juomatuotetta kehitettäisiin asiakaslähtöisesti ja paikallisesti. Näiden lisäksi laskettaisiin rutiinien tuottoja ja kuluja, jonka pohjalta tehtäisiin muutoksia ulkoistuksiin ja prosesseihin. Huomiota ja panostusta haluttaisiin: henkilökunnan jaksamiseen, asiakkaan huomioimiseen ja paikallisiin tarpeisiin.

Asiakaslähtöiseksi toiminnaksi koetaan toimipaikoissa: asiakaslähtöinen tapa toimia ja palvella asiakasta hyvin, hänen tarpeidensa mukaan. Näiden lisäksi asiakaslähtöiseksi toiminnaksi koetaan: kohteliaisuus, laadukkuus sekä siisteys.

Rajoitteiksi ja haasteiksi asiakaslähtöiselle toiminnalle toimipaikoissa koetaan: laiteviat, kiire ja henkilökunnan vähäisyys sekä rakenteelliset ongelmat kuten: kuormien huonot toimitusajat, oman vaikutuskyvyn vähäisyys ja hyvän henkilökunnan pysyvyys-haasteet. Toimipaikoissa kehitettäisiin asiakaslähtöisyyttä: muokkaamalla miehitystä asiakaslähtöisyyden ei tehojen perusteella, valikoimien ja palveluiden kehittämällä asiakkaiden tarpeiden mukaan, rakenteiden muuttaminen asiakaslähtöisesti sekä panostamalla henkilökuntaan (koulutukseen, asenteeseen, mielikuvaan ja vaikutusmahdollisuuksiin).

8.3 Tutkimukset (Deli 2012 -tutkimus ja SOK Asiakkuus-tutkimus 2013)

Deli 2012-tutkimus teetettiin ulkopuolisella Market Clinin nimisellä yrityksellä ja se koostui kolmesta työpajasta, johon osallistui Market Clinicin edustajien lisäksi neljä HOK-Elannon kehitystyöstä vastaavaa henkilöä. Ensimmäinen työpaja oli 28.4.2011, toinen työpaja 19.5.2011 ja kolmas 15.6.2011. Ennen ensimmäistä työpajaa oli kerätty mielipiteitä Deli-ketjusta tuhannelta pääkaupunkiseudun väestöä edustavalta henkilöltä ikärajauksella 18-65 vuotta. Vastaukset annettiin internetissä 9.4.-18.4.2011 välisellä ajalla. Vastaajat rekrytoitiin Research Insights Finlandin yli 90 000 panelistin joukosta. Työpajoissa käytiin tuloksia teemoittain läpi siten, että ketjun kehitystoimintojen tavoitteena oli löytää ratkaisuja ABC-tarjooman ja kuluttajalupauksen optimointiin pääkaupunkiseudulla.

Yhteenvedot työpajoista:

1)

ABC Deli Yhteenvedo:

ABC Delillä alhainen tunnettuus pk-seudulla

ABC Delillä ei yhtä selkää vahvuutta käyttömotiiveissa

Muut ketjut usein erikoistuneet johonkin tiettyyn tarpeeseen (esim. kahvilat, ravintolat)

ABC Delillä mahdollisuus kasvuun, jos kuluttajat saadaan vain kokeilemaan Deliä

Kokeilu johtaa usein lojaaliin käyttöön

Hypoteesi: aamupala käyttömotiivina voisi olla tulevaisuuden kasvun lähde

Hypoteesi: ABC Delin vahvuudet ja kasvun lähteet nopean asioinnin tarpeissa

Delin rooli ainoastaan huoltoaseman houkuttelevuuden lisääjänä on vaikea

Deli ei kuluttajien mukaan lisää ABC huoltoasemien houkuttelevuutta juuri lainkaan

Hypoteesi: huoltoaseman tuomat perinteiset miellelyhtymät rajoittavat Delin kasvua

2)

ABC Deli on edustamansa nopean syömisen kategoriassa lähellä “kuumaa” korkean kysynnän vyöhykettä – oikeisiin asioihin keskittymällä mahdollista saavuttaa suhteellisen nopeasti nykyistä korkeampi myynti

ABC Delillä on selkeitä ylläpidettäviä ja kehitettäviä vahvuuksia, mutta myös uusia elementtejä, joiden avulla saadaan kasvua aikaan – suuremmat kasvumahdollisuudet emotionaalisen puolen kuin tarjooman kehittämisessä

Eniten kehitettävää teemoissa “raikkaus&modernius”, “aamupala”

Tärkeitä ylläpidettäviä teemoja “tuotteiden raikkaus&laatu”, “mukaan otettavien tuotteiden valikoima”

ABC Delille huoltoasemien edustama arkinen mielikuva on selkeä rasite ja kasvua rajoittava tekijä – toisaalta Deli ei kuluttajien mukaan lisää ABC huoltoasemien houkuttelevuutta juuri lainkaan

Deli on “huoltoasemakytköksestään” huolimatta onnistunut eriytymään, mutta ei yhtä vahvasti kuin Subway, Wayne’s Coffee tai McDonald’s (Lähde: kvantitatiivinen kuluttajatuote tutkimus, tilastolliset visualisointimenetelmät)

ABC Deli ei todennäköisesti pysty kehittymään mielikuvaltaan modernimmaksi, jos se toimii ABC liikenneasemien yhteydessä

ABC Delin edustamassa nopean syömisen kategoriassa aamupalaan, sekä raikkauteen ja moderniin mielikuvaan liittyvät tekijät ovat tärkeimpiä kuluttajien päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä pääkaupunkiseudulla

ABC Delillä on eniten voitettavaa keskittymällä enemmän emotionaaliseen (millainen mielikuva, tunnelma) kuin rationaaliseen puoleen (konkreettinen tarjooma) Deli-brändin rakentamisessa – tarjoomassakin on silti kehitettävää

Rosso, Chico’s, Coffee House ja ABC Deli kärsisivät “huoltoasemaimagosta”, jolloin niitä ei ole suositeltavaa käyttää suoraan omana brändinä huoltoasemien yhteydessä

3)

Odotukset Delin sijainnista, ympäristöstä ja palvelusta konseptikuvauksen perusteella

SIJAINTI

- Juna/linja-autoasemien läheisyys
- Keskusta, ravintoloiden läheisyys
- Huoltoasemat (lähiöiden läheisyys), autolla helposti saavutettavissa, hyvät parkitilat

VIIHTYVYYS/YMPÄRISTÖ

- Valoisuus, avaruus tilassa tärkeää – ei tunnu ahtaalta
- Kauppa ja kahvila/ruokapuoli erikseen – ”en halua kahvila kaupassa fiilistä”
- Olohuonemaisuus, pehmeät värit ja materiaalit- ei liian steriili tai kolkko
- Rauhallisuus – ei melua
- Hyvä ilmastointi, raikas – ei rasvan käryä
- Siistit saniteettitilat, hygienisuus huomioitu

PALVELU

- Henkilökuntaa tarpeeksi paikalla
- Kassa-asiointi sujuvaa
- Hymyily ja tervehtiminen, kysymyksiin vastaaminen/selvittäminen
- Ei turhaa odotusta (vrt. esim. erikoiskahvin tekijät erikseen, jottei muiden tarvitse odottaa)
- Pöytiin tarjoilu ainakin, jos joutuu odottamaan
- Lisäarvoa huoltamopalveluista Delin yhteydessä (esim. voit ostaa tuulilasin pyyhkimen rikkoutuneen tilalle samalla kertaa)

Yhteenveto kvalitatiivisesta tutkimuksesta:

Mitä tavoitemielikuvat tarkoittavat kasvun ajureissa

-raikas ja moderni

-lämmihenkinen ja ihmisläheinen

-sieltä saa hyvää palvelua (myyjä suosittelee sopivia vaihtoehtoja, palvelu iloista, tarpeistani ollaan kiinnostuneita)

Aamupala:

- Mukaanotettavuus korostuu
- Edullisuus
- Buffetmainen ratkaisu, erilaisia aamiaskomponentteja (esim. tuoreet hedelmät), hinnoittelu painon mukaan
- Raikas & moderni: terveellisyys, tuoreus, paikan päällä tehty (vrt. tuore leipä)
- Lämmihenkinen&ihmisläheinen:
viihtyisä, tuoksut, laadukkaat astiat
- Hyvä palvelu: nopeus, ei tarvitse odottaa

Kahvi ja kahvileivät:

- Mukaanotettava tai paikan päällä
- Kahvilamainen tunnelma
- Kahvila erillään kauppapuolesta
- - Tavallisia ja erikoiskahveja
- Suolaista ja makeaa, perinteiset ja tutut leivonnaiset uudelleen tuotuna, esim. karjalanpiirakat munavoilla, marjapiirakat, korvapuustit
- Raikas&moderni: kotileivonnaisten fiilis, tuoreus ja houkuttelevuus esillepanossa tärkeää, tuore kahvi

- Lämminhenkinen&ihmisläheinen: viihtyisä, laadukkaat astiat
- Hyvä palvelu: ei odotusta erikois-kahveissa, santsikuppi hinnassa, päivän lehdet, internet-yhteydet

Nopea syöminen = A) food for now/pikaruoka ja B) food for later/elintarvikkeet ja valmisruoka:

A) Food for now:

Laadukasta, mutta nopeasti

Myös kevyempää&terveellisempää tarjontaa tuhdin pikaruokan lisäksi. Kotiruoka. Salaattit ja salaattipöydät.

- Raikas&moderni: terveellisyys, tuoreus
- Lämm.henk.&ihmisläheinen: viihtyisä, tilaa ja rauhallista syödä, paikallisuus
- Hyvä palvelu: ei odotusta

B) Food for later: Valmisruoka laadukkaampaa vs. peruseineket, puolittain tehty (salaattipohjat), ateriakomponentit.

- Raikas&moderni: laatu, tuoreus, terveellisyys
- Lämminhenkinen: ei liian market-mainen
- Hyvä palvelu: nopeus, asioinnin helppous, henkilökunta

8.4 Asiakkuustutkimus 2013 (SOK, HOK-Elanto)

SOK Asiakkuustutkimus-osasto teetti TNS Gallupilla Asiakkuustutkimuksen, jonka HOK-Elanto-osiostan on kerätty päähuomioita ja käyty avoimet vastaukset läpi ja tehty niistä koske. Tutkimus tehtiin 17.5.-16.6.2013.

Vastuullisuus osuustoiminnallisuudessa-osiossa (SOK Asiakkuustutkimus 2013, 59.) vastaajat kokivat tärkeimmäksi (sekä vuonna 2012 että vuonna 2013) kysymykset: 1) Minulle on tärkeää, että voin yhdessä muiden asiakkaiden kanssa vaikuttaa yrityksen toimintaan 2) Minulle on tärkeää, että voin asiakasomistajana vaikuttaa osuuskauppani toimintaan ja palveluihin. Tutkimuksen avoimissa vastauksissa nousi esille seuraavia teemoja:

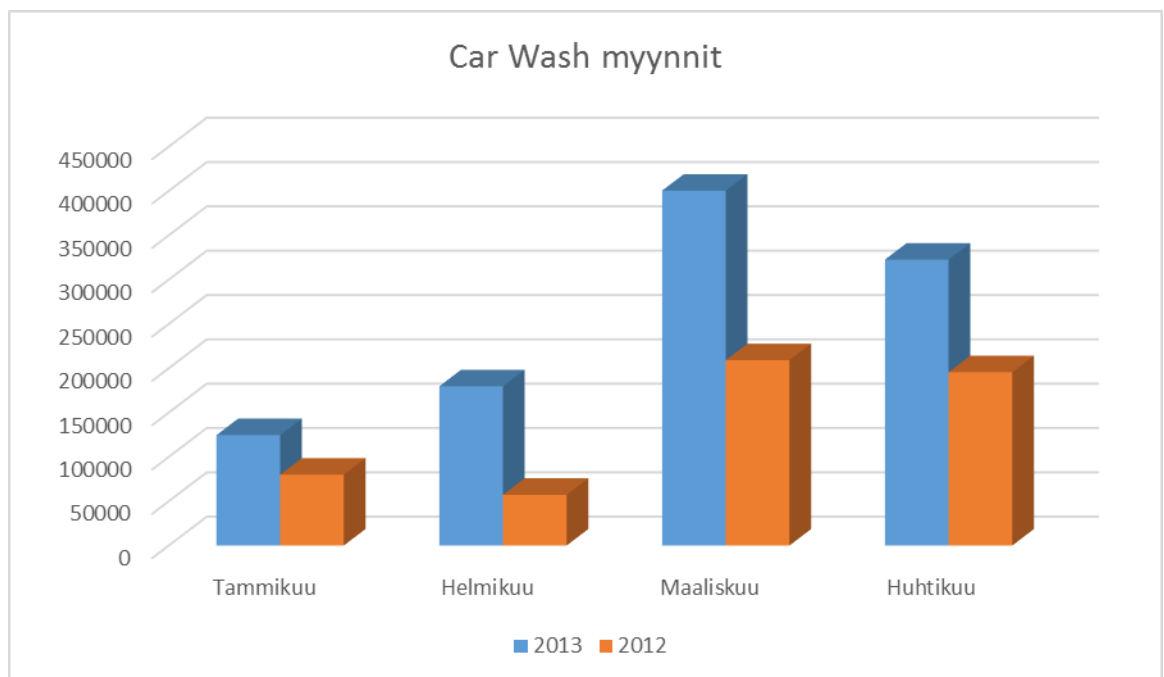
- Kohdennettua, tarkennettua ja mobiilia markkinointia halutaan enemmän
- Asiakkaiden toiveet uuden tuotteen saamiseksi valikoimiin pitäisi huomioida paremmin ja nopeammin
- Henkilökunnan palveluun ja koulutukseen haluttiin parannuksia
- Lähiruokaa, pientuottajia ja paikallisuutta haluttiin lisää
- Mobiileja-sovelluksia haluttiin lisää sekä uutta teknologiaa kuten etälukua (NFC)
- Asiakaspalvelun hitautta moitittiin
- Palautteiden käsittelyyn haluttiin parannusta
- Yksilöllisyyteen ja pientalouksiin haluttiin enemmän panostusta

8.5 Tehtyjen asiakaslähtöisten toimenpiteiden tulokset

Lokakuussa 2012 perustettiin ABC Car Wash pesuklubi. Pesuklubin ideana on tarjota kaikille pesuasiakkaille kerho, johon pystyy liittymään ilmaiseksi osoitteessa www.pesuklubi.fi ja jossa klubilaiset: itse äänestävät kuukauden eduista ja voivat voittaa palkintoja, saavat alennusta pesuista ja autoiluun liittyvistä oheistuotteista ja voivat antaa palautetta facebookin kautta. Näin luotiin ensimmäinen asiakaslähtöinen järjestelmä verkkoon, jossa asiakkaat pystyvät itse konkreettisesti vaikuttamaan palveluiden kehittämiseen ABC Deli-ketjussa. ABC Car Washia oli ennen pesuklubin perustamista markkinoitu pääasiassa toimipaikoissa ja omissa julkaisuissa. Pesuklubiin liittyi lokakuussa 1000 jäsentä ja marraskuussa jäseniä oli 6000. Marras ja joulukuun pesumyynnit

olivat huomattavasti edellä edellisvuotta ja nousu on jatkunut siitä saakka. Pesuklubin lanseerausvaiheessa ei tehty muita menekinedistämistoimenpiteitä, jotka selittäisivät myynnin kasvua.

Auton pesujen myyntiin vaikuttaa oleellisesti sää eli aurinkoisella kelillä myydään enemmän pesuja kuin sateella ja talvisaikaan kovilla pakkasilla pesuhalleja joudutaan pitämään jopa kiinni (menekin muutenkin ollessa vähäistä). Jotta pesujen myyntien kehityksen seuraaminen olisi validia, tulee tarkasteluajanjakson olla tarpeeksi pitkä. Vuodet 2012 ja 2013 olivat talvisaikaan kokonaisuutena säiden puolesta hyvin samanlaisia eli runsaslumisia ja kylmiä. Tässä tutkimuksessa autonpesujen myynnin kehitystä on tarkasteltu kuukausitasolla koko ketjun myyntien osalta, jotta yksittäisten poikkeaminen (sää, laiterikot, toimipaikkakohtaiset poikkeavuudet) vaikutus olisi mahdollisimman pieni. Seurantajaksoksi on valittu tammikuun ensimmäisestä päivästä 2013 huhtikuun loppuun 2013 ja kuukausitason myyntejä on verrattu edelliseen vuoteen.



Kuvio 16. ABC Deli-ketjun Car Wash-myyntien kehitys asiakaslähtöisen elementin liisäämisen jälkeen

Tammikuun muutos: +35,7%

Helmikuun muutos: +68,1%

Maaliskuun muutos: +47,8%

Huhtikuun muutos: +39,4%

Lokakuu (2012) muutos: +21,2% (jäseniä liittyi 1000)

Marraskuu (2012) muutos: +24,4% (jäseniä liittyi 5000)

Kumulatiivisesti ennen pesuklubin perustamista ja lanseerausta vuoden 2012 Car Washin pesumyynnit olivat ketjutasolla edellistä vuotta jäljessä.

8.6 Konseptin strategiatason kehittämissuunnitelma

Kehittämistutkimuksella poistetaan jokin ongelma tai kehitetään jotain asiaa paremmaksi. Parannuksista pitäisi kommunikoida laajasti, jolloin voidaan puhua työn lisäksi tutkimuksesta. Jotta muutkin hyötyisivät tehdystä kehittämistyöstä, on työ dokumentoitava ja tehtävä julkiseksi. Kehittämistutkimuksessa ei tyydytä pelkästään asiantilojen tai ilmiön kuvailuun, ymmärtämiseen tai selittämiseen laadullisen tutkimuksen tavoin. Tävoitteena on löytää parempia vaihtoehtoja asiantiloille. (Kananen 2012, 44.)

HOK-Elannon ABC Deli-ketjussa on panostettu voimakkaasti useamman vuoden ajan myynnin johtamiseen, kehittämiseen ja koulutukseen, jossa panostuksen kohteena ovat olleet erityisesti tulostavimmat pääalliköt. Valittu strategia on sisäistetty hyvin pääallikö- ja johtotasolla, haasteena on ollut enemmänkin suosittelun myyntityön jalkauttaminen. Niin haastatteluiden, kyselyiden, empirian, havaintojen kuin tehtyjen tutkimustenkin pohjalta nousi esille prosesseihin, toimintamalleihin- ja tapoihin liittyviä haasteita, jotka kuluttavat runsaasti resursseja ja hankaloittavat valitun strategian jalkauttamista. Niin ikään kaikissa edellä mainituissa osioissa nousi esille näkemys siitä että asiakaslähtöisyyttä tulisi syventää, lisätä ja ottaa paikallisesti paremmin huomioon.

Segmentoinnista ja tarkasti rajatusta konseptoinnista tulisi kehitystoimintaa muuttaa niin, että sen perustana olisi asiakkaiden aidot tarpeet ja asiakkaiden saamat hyödyt, muuten on vaarana että: yksinkertaistamme liikaa, emme puhuttele asiakkaitamme eikä luovuudelle ja innovoinnille jää tarpeeksi tilaa. Myös vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkitys tunnistettiin ja siinä nähtiin runsaasti potentiaalia tulevaisuuden kehittämistyöhön. Tutkimuksen osana olleen Pesuklubi-mallin, jossa on asiakaslähtöinen element-

ti (palaute ja kampanja-äänestys) vaikutukset myyntiin ovat olleet erittäin merkittävät ja palaute niin asiakkailta kuin henkilökunnaltakin on ollut positiivista. Tämän tiedon perusteella olisi erittäin tärkeää jatkaa kyseisenlaisten hankkeiden kehittelyä sekä ABC Car Wash-pesuklubin edelleen kehittämistä. Kyseisenlaisia konseptimalleja, joissa asiakkailla on mahdollisuus vaikuttaa kampanjoiden sisältöön sekä antaa järjestelmään palautetta, tulisi syventää ja laajentaa entisestään. Kehitystoiminnassa olisi hyvä kuitenkin keskittyä, alueosuuskauppatasollakin, mahdollisimman pieneen määrään järjestelmiä ja sovelluksia ja kehittää näitä parhaiksi koettuja yhdessä asiakkaiden kanssa mahdollisimman tarvelähtöisiksi ja aitoa kilpailuetua tuoviksi, eikä lisätä ja tuoda uusia sovelluksia tiuhaan, jolloin tavoitettavuus ja viestintä hankaloituvat.

Uusissa sähköisissä ratkaisuissa koettiin olevan vartenotettavia keinoja ja mahdollisuuksia moneen ketjun osa-alueeseen kuten asiakkaiden kuulemiseen, heidän keskinäiseen vuorovaikutukseen, ketjun operatiivisten toimintojen parantamiseen, markkinoinnin välineeksi, palveluratkaisuiksi ja kanaviksi asiakkaille. Sähköisten ratkaisujen avulla voidaan siis saavuttaa aitoa erottumista ja ne tarjoavat mahdollisuuksia innovoinnin kaikkiin vaiheisiin. Monitahoisten ja yhteneväisten näkemysten perusteella ketjun strategista painopistettä kannattaisi suunnata henkilöstöön ja asiakkaisiin, jota kautta saadaan pitkällä tähtäimellä parannettua sisäistä- ja ulkoista asiakastyytyväisyyttä, kilpailuetua ja kannattavuutta. Kyseisen strategisen painopisteen muutoksen avulla on mahdollista kasvattaa työntekijöiden sitoutumista, asiakasuskollisuutta ja parantaa kehitystyön tarvelähtöisyyttä ja näin saavuttaa kannattavampaa liiketoimintaa.

Myös yhteistyötä niin sidosryhmien kuin ketjujen ja alueosuuskauppojen välillä kannattaisi lisätä ja panostaa avoimuuteen kaiken tiedon – mikä ei erityisesti ole salassa pidettävää – osalta. Tällä tavoin parannettaisiin avoimuutta, kehitystyötä kuin johtamistakin. Yhteistyössä työterveyshuollon kanssa kannattaisi käydä läpi keskeisimmät sairauspoissaolojen aiheuttajat mitä tulee työasentoihin, ergonomiaan ja esimerkiksi hyllytystekniikoihin sekä myös työilmapiiriin ja motivaation vaikutuksien analysointi. Sairauspoissaoloihin liittyvä ajankäyttö kun nähtiin runsaasti aikaa ja resursseja varsinaiselta työtä vievänä elementtinä.

Taloushallinnon järjestelmiä ja mittareita kannattaisi niin ikään kehittää tulevaisuus- ja asiakasorientoituneimmaksi. Tällä hetkellä kehittämistyön pohjana on myyntidataan perustuva historiatieto, jonka perusteella arvioimme onnistumistamme ja kehitämme toimintaamme ja valikoimiamme. Myös operatiivisella tasolla tulisi käydä työnkuvat ja arjen rutiinit ja prosessit läpi ja poistaa kaikki sellaiset byrokraattiset ja aikaa vievät toiminnot, jotka eivät tuo hyötyä asiakkaalle. Toimintamme polttoneste-viitekehityksessä on asiakasmielikuvan kannalta haastava kun haluamme painottaa ruokatuotetta ja strategia jossa laajennamme toimintaamme erillisiin Deli-yksiköihin, jotka eivät ole polttonestejakelupaikkojen yhteydessä ja jotka sijoittuvat kauppapaikoille jossa muutenkin liikkuu paljon ihmisiä, olisi syytä panostaa vahvasti.

Markkinoinnissa tulisi panostaa yksilöllisyyteen, personointiin ja oikea-aikaisuuteen asiakastarpeen pohjalta. Tähän liittyen myös aikaperusteisen (Revenue-management) hinnoittelun mahdollisuudet tulisi selvittää. Asiakaspalvelun nopeus tulisi ottaa yhdeksi keskeiseksi elementiksi kehitystyössä ja tutkia etälukulaitteiden, pikakassojen, kotiinkuljetuksen ja muiden automaation tarjoamien mahdollisuuksien soveltamista liiketoimintaamme ja konsepteihimme. Hankinnoissa ja projekteissa tulisi elinkaariajattelua lisätä niin että kokonaiskustannuksia tarkasteltaisiin pidemmällä aikavälillä ja koko ketjun näkökulmasta. Keskeistä kuitenkin on, että kehittämistyössä, mitä sitten onkaan, tulisi toiminnan perustaksi ottaa osallistava ja kehitystyöhön integroitu asiakaslähtöisyys, jonka avulla saamme luotua kilpailuetua sekä kannattavuutta. Mikäli pystymme ketjuna kehittämään ja saavuttamaan osaamista ja resursseja, jotka ovat harvinaisia ja asiakkaille arvokkaita, on niitä kilpailijoiden vaikea kopioida ja pystymme synnyttämään kestävää kilpailuetua.

Strategiatason konseptin kehittämissuunnitelman lisäksi olen laatinut havainnointipäiväkirjaa käyttäen henkilökunnalta ja asiakkailta saatujen palautteiden sekä alaamme liittyvien uutisten perusteella kategorioittain (market, ravintola, prosessit, kehittäminen) konkreettiset kehityslistaukset, joissa on käytännön kehittämistoimenpide-ehdotuksia.

Erillisessä kehittämisraportissa on kehittämisehdotuksia muun muassa seuraaviin prosesseihin ja toimintoihin:

- tilaukset
- hävikin hallinta
- sisäiset sidosryhmät
- huoltosopimukset
- valikoimaluokat
- valikoiman vaihdokset
- asiakaslähtöinen tuotekehitys
- omavalvonta
- kannattavuus
- verkkosivut
- koulutukset
- teknologian hyödyntäminen
- työssäjaksaminen
- viestintä
- elämyksellisyys
- verkkokauppa
- palveluprosessit

9 Johtopäätökset

Arviointi kohdistuu tyypillisesti kehittämistyön

- 1) panoksiin,
- 2) muutosprosessiin ja
- 3) lopputuloksiin sekä niiden välisiin suhteisiin. (Ojasalo ym. 2009, 47.)

9.1 Analyysi tehdystä tutkimuksesta ja jatkokehittämisehdotukset

Kaksi keskeistä fenomenologiseen erityistieteeseen liittyvää keskeistä käsitettä ovat deskriptio ja reduktio. Deskriptiolla on fenomenologisessa tutkimusprosessissa kaksi merkitystä. Ensinnäkin sillä tarkoitetaan tutkittavan kuvausta kokemuksestaan. Hänen tapaansa tuottaa tutkimusaineistoa. Tämä koskee tutkimusaineiston hankintavaihetta. Toinen deskription merkitys liittyy tutkijaan. Tällöin deskriptiolla ymmärretään tutkijan tutkittavan kokemuksessa antamaa kuvausta. Tutkijan tulisi kuvata tutkittavan kokemus mahdollisimman alkuperäisessä muodossa. Tällöin on kysymys tutkittavan kokemuksen ja tutkijan kuvauksen vastaavuudesta. Tämä tulee esille tutkimusprosessin analyysivaiheessa. (Metsämuuronen 2006, 169.) Ulkopuolisesta aineistosta on apua myös siinä vaiheessa, kun kirjoitetaan työn tulososiota ja johtopäätöksiä. Kirjoittaja voi viitata aikaisempiin tutkimuksiin (auktoriteetteihin) ja vedota heidän ja oman tutkimuksensa tulosten yhtenevyyteen. Tämä on yksi keino lisätä oman työn luotettavuutta (kriteeriväliditeetti). (Kananen 2012, 89.)

Tutkimuksessa tutkittiin HOK-Elannon ABC Deli-ketjua, sen asiakaslähtöisyyden tilaa ja keinoja parantaa ketjun kannattavuutta. Haastateltaviksi valittiin henkilöt jotka vastaavat ketjun kehittämisestä ja kyseiset henkilöt kehittävät omassa työssään sekä Deli-ketjua että valtakunnallista ABC-liikennemyymäläketjua oman alueosuuskauppansa (HOK-Elanto) puitteissa. Tämä kaksoisrooli teki haasteelliseksi tutkia pelkästään ABC Deli-ketjua ja tutkimuksen kehittämisehdotuksia voikin osiltaan varmasti hyödyntää molemmissa ketjuissa. Haastateltavia henkilöitä olisi voinut enemmän, jotta olisi saatu kattavammin aineistoa, mutta toisaalta nyt valitsin kaikki henkilöt, jotka HOK-Elannon ABC Deli-ketjussa kehittämistyötä tekevät. Myös tulosvastuullisille esimiehille tehty kysely lähetettiin kaikille HOK-Elannon ABC-ketjun päälliköille, jotka niin ikään ovat

mukana koko ketjun yhteisissä ketjukokouksissa ja osaltaan ovat myös työskennelleet molemmissa ketjuissa; sekä Delissä että Liikennemyymälässä.

Kannattavuuteen itsessään vaikuttaa erittäin moni asia ja tutkimuksessa pyrittiin löytämään kannattavuuden kannalta keskeisimmät haasteet ja niihin kehitysehdotuksia.

Kannattavuuteen liittyviä kehitysehdotuksia saatiin sekä strategiselle tasolle, että yksityiskohtaisiin toiminnallisiin prosesseihin, jotka on esitelty kategorioittain. Syvyyttä tutkimukseen olisi saanut ottamalla mukaan tarkasteluun henkilökunnan ja asiakkaiden mielipiteet. Toisaalta ketjun vasta aloittaessa asiakaslähtöisyyden kehittämisen mahdollisuuksien tutkimista ja kokeilua, haluttiin selvittää asiakaslähtöisyyden tilaa; miten se nähdään ketjujohdossa ja mitkä ovat suurimmat haasteet niin asiakaslähtöisyydessä kuin kannattavuudessakin. Siinä vaiheessa kun koemme ketjussa, että olemme selkeästi saaneet asiakaslähtöisyyttä jalkautettua ja siihen liittyviä konkreettisia projekteja ja toimintamalleja vietyä käytäntöön, olisi hyvä tehdä edellä mainitunlainen tutkimus, jossa tutkittaisiin miten asiakkaat, henkilöstö ja johto kokevat ketjumme asiakaslähtöisyyden tilan. Tällaisen tutkimuksen avulla saisimme kartoitettua tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia ja saisimme varmistusta sille, että ketjulla ja asiakkailla on sama käsitys asiakaslähtöisyydestä. Arvokasta tietoa kehitystoiminnalle olisi myös tieto siitä miksi tietyt asiakasryhmät ja asiakasomistajat eivät asioi meillä; tällä hetkellä kun kehitämme toimintaa sen myyntitiedon perusteella jota saamme niiltä asiakasomistajilta jotka meillä asioivat.

Empiria, haastattelut ja erillistutkimukset sekä asiakaslähtöisen pilotointimme tulokset tukivat toinen toisiaan ja auttoivat kiteyttämään kehitysehdotuksia. Myös metodivalinnat ja lähdevalinnat sekä niiden moninaisuus osoittautuivat kokonaistilannekuvan kartoittamisessa hyödyllisiksi ja asiakaslähtöisyyttä sekä kannattavuutta sitovaksi ratkaisuksi. Toisaalta vieläkin syvempää tarkastelua ja tarkennettua lähestymistä olisi voitu saavuttaa jos olisi tehty kaksi erillistutkimusta; toinen kannattavuuden kehittämisestä ja toinen asiakaslähtöisyyden kehittämisestä. Saatujen tutkimustulosten ja johtopäätöksien jälkeen oli kuitenkin ilmeistä, että valitunlainen tutkimusongelma oli hyvä valinta. Itseleni tutkimusprosessi antoi paljon ja sain kuulla monia asiantuntijoita prosessin aikana ja syventyä niin asiakaslähtöisyyden kuin kannattavuudenkin haasteisiin mahdollisuuksiin sekä kotimaisessa että globaalissa liiketoimintaympäristössä.

Tulevaisuudessa tehtävien asiakaslähtöisten projektien vaiktusta kannattavuuteen olisi myös hyvä tutkia eli mikä on kyseisen yksikön/ketjun myynti jonne asiakaslähtöinen projekti kohdistuu, ennen projektin alkamista, miten projekti vaikuttaa kannattavuuteen lanseerausvaiheen jälkeen ja mitkä ovat jatkotoimenpiteet. Tulevaisuudessa olisi varmasti kehitystoimintaa tukevaa tutkia alallamme jossa on monta toimialaa yhden brändin alla, että mitkä palvelut tuovat asiakkaalle lisäarvoa ja mitkä palvelut ja toiminnot ovat sellaisia joista voisi luopua tai jotka kannattaisi ulkoistaa. Myös sähköisten järjestelmien ja automaation mahdollisuuksia asiakaslähtöisyyden ja kannattavuuden kehittämisessä voisi tutkia sekä osallistamisen vaikutuksia liiketoimintaan usealtakin näkökannalta.

Luova ongelmanratkaisu on prosessi, johon kuuluvat

1. ongelman tai parannusmahdollisuuksien huomaaminen
2. siihen liittyvien tosiasioiden ja näkemysten tunnistaminen
3. tavoitteenasettelu ja visioiminen
4. lähestymistapojen ja ideoiden tuottaminen
5. ideoiden arvioiminen ja ratkaisun valitseminen
6. hyväksyttäminen ja toteuttaminen (Ojasalo ym. 2009, 144.)

”On helpompaa kesyttää villi idea käyttökelpoiseksi ratkaisuksi kuin kehittää kesy idea hyväksi uudeksi ratkaisuksi”. (Edward De Bono) (Ojasalo ym. 2009, 145).

LÄHDELUETTELO

Anaza Nwamaka A. & Rutheford Brian. How organizational and employee-customer identification, and customer orientation affect job engagement. Journal of service management. 1995.:4

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. ARVOT: Yksilön ja työyhteisön kehittäjänä.

Aker, D.A. 2002. (1996). Building Strong Brands.

Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta, perusteet ja käytäntö. WSOY Pro. Helsinki.

Alhola, K., Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. WSOY. Helsinki

Andersson, J.-O., Gabrielsson, A., Ekström, C. 1994. Kannattavuussuunnittelu ja –laskenta. Tietosanoma Oy.

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. WSOY. Helsinki.

Arponen, J. Green Growth Annual. Seminar 29.1.2013

Asiakkuustutkimus 2013 (SOK Asiakkuuden TNS Gallupilla teettämä Asiakkuustutkimus 17.5.-16.6.2013. Tarkastelussa HOK-Elanto.

Aula, P., Heinonen, J. 2002. Maine, Menestystekijä. WSOY. Helsinki.

Bakhat MS, MPhil, Sajjad-ul-Aziz. THE IMPACT OF INFORMATION TECHNOLOGY & HOSPITALITY SERVICES ON CUSTOMER SATISFACTION-A case study of fast food industry in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*. 2012;4(6):360-390.

Barney Jay B. 2007. Gaining and sustaining competitive advantage. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River. USA

Beech, N., Macintosh, R. 2012. Managing Change. Enquiry & Action. Cambridge University Press.

Blocker C. StayIng A step Ahead With Proactive Customer Orientation. *Baylor Business Review*. 2012;30(2):46-47.

Bodine, K., Kross, A., Driscoll, T & LaRosa, C., Mohr, E. 2013. Touchpoint Volume 6 No. 1 May 2013. The Journal of Service Design. Publisher: Service Design Network Germany

Bollen Jennifer. 2012. Triton agrees to buy finnish convenience store chain. *LBO Wire*. 2012:n/a.

Bosworth, M., Holland, J., Visgatis, F. 2010. Customer Centric Selling. McGraw-Hill Companies Inc.

Brown Mark Graham. 2007. Beyond the Balanced Scorecard. Productivity Press. New York. USA

Coelho FJ, Augusto MG, Coelho AF, Sa PM. Climate perceptions and the customer orientation of frontline service employees. *Service Industries Journal*. 2010;30(8):1343-1357.

Cook, S. 2011. Customer Care Excellence. How to create an effective customer focus. 6th edition. London Philadelphia New Delhi.

Dahlén, M Helkkula, A ja Holopainen, M. Ajankohtaisseminaari. Asiakaslähtöisyys palveluinnovaatioissa – suuret puheet, pienet teot? Seminaari 4.10.2012

Dusch, B. Serve Research Brunch 2012. From co-production to co-creation- Palvelun yhteistuottamisesta arvon yhteistuottamiseen. Seminaari 29.8.2012

East, R., Wright, M., Vanhuele, M. 2013. Consumer Behaviour. Applications in Marketing. Sage. London.

Fan Y, Ku E. Customer focus, service process fit and customer relationship management profitability: The effect of knowledge sharing. *Service Industries Journal*. 2010;30(2):203-223.

Forsgård, C Frosterus, N Lainio, N. Verkkokaupan välineet ja visiot. Seminaari
5.10.2011

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY Pro. Helsinki

Heikkinen, V.A., Inkinen, S. (toim.). 2013. FUTUAeroport - Huomisen lentokentän palvelumaailmat. (lähde: FUTUAeroport - ajatuksia ja visioita tulevaisuuden lentoasemasta) HAAGA-HELIA amk. Multiprint. Vantaa.

Heikkinen-Moilanen, R., Inkinen, S. (toim.). 2011. Sanoja ja tekoja, Dynaamisen aluekehityksen haasteita ja tulevaisuuskuvia. Lapin Yliopistokustannus. Rovaniemi. (Ajan ja paikan henki. Keskeisiä lähtökohtia ja tulevaisuusnäkökulmia luovan ja innovatiivisen aluekehityksen tueksi)

Heiskanen, E., Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen; tie kestävään menestykseen. Talentum. Helsinki.

Hellman, K., Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Economica. Talentum. Hämeenlinna.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito, elämänmittainen matka. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Hurme, H., 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Huber MM, Hancer M, George RT. A comparative examination of information technology usage in the restaurant industry. *Journal of Foodservice Business Research*. 2010;13(3):268-281.

Hyvärinen, J. 2011. Productivity, An International Comparison. Discussion Papers: 30 December 2011. No 1264. Etla. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos

Jackson JR, H.K., Frigon, N.L. 1998. Fulfilling customer needs. A Practical Guide to Capacity Management. John Wiley & Sons, Inc USA.

Johnson-Busbin J, Busbin JW, DeConinck JB. A study of the effect of customer orientations and compensation plans on salesperson ratings. *GSTF Business Review (GBR)*. 2012;1(4):143-148.

Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas M., Mäkinen, J. 2011. Vastuullinen liiketoiminta. Gaudeamus.

Juntunen, N Vuokko, A. Digikuluttaja – vaatimukset liiketoiminnalle. Seminaari 6.2.2013

Järvenpää, Partanen, Tuomela. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Edita. Helsinki.

Järvi, K. Nano loves Business. Asiakaslähtöisyys palvelujen tuotteistamisessa. Seminaari 16.4.2013 (Valminen&Toivonen (2012)

Järvinen, P Nuutinen, M. Serve Research Brunch 2012. ServChange –
Palvelukulttuurista muutosvoimaa teollisuuden palveluliiketoiminnan
uudistamiseen. Seminaari 26.9.2012

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampereen Yliopistopai-
no Oy. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoit-
tamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkea-
koulun julkaisuja 134.

(taitto & paino • tampereen yliopistopaino oy - juvenes print)

Kaplan Robert S. & Anderson Steven R. 2007. Time-driven activity-based costing.
Harvard Business School press. Boston, Massachusetts. USA

Kaplan, R., Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Ac-
tion. Harvard Business Press. Cambridge.

Ketola Tarja. 2005. Vastuullinen liiketoiminta. Edita. Helsinki.

Kim HJ. Service orientation, service quality, customer satisfaction, and customer loyal-
ty: Testing a structural model. *Journal of Hospitality Marketing & Management*.
2011;20(6):619-637.

Kumar, V. & Petersen, A.J. 2012. Statistical Methods in customer relationship man-
agement. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex. UK.

Lawton, R.L. 1993. Creating a customer-centered Culture. 1993. ASQ Quality Press. Milwaukee.

Lehtonen, R. 2002. Taloustiedolla tulosta. Talentum. Helsinki

Lehtonen, R.O. 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonnäköä. Talentum. Helsinki.

Lin W. Service recovery expectation model - from the perspectives of consumers. *Service Industries Journal*. 2010;30(6):873-889.

Liu K. Exploration convenience store service quality phenomenon in taipei by experiential marketing with kano model. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. 2012;8(1):175-182.

Mahmoudi J. Trip generation characteristics of super convenience market-gasoline pump stores. *Institute of Transportation Engineers. ITE Journal*. 2012;82(6):16-21.

Marketing Clinicin HOK-Elannon ABC Deli-ketjulle tekemä Deli 2012 tutkimus. Työpajät 1, 2, 3 ja 4

Mattila, P. Olkkonen Jussi. North European Design Symposium (NEDS).
Palvelumuotoilu kasvun moottorina. Seminaari 12.9.2012

Mesiranta, N Mäkelä, O. Retail Research Brunch 2012.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Mohd NA, Azilah K, Cezar S, Azli M. The Role of Individual Differences in Promoting Front Liners to Become Customer-Oriented: A Case of the Hotel Industry in Malaysia. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 2012;13(1):61-79.

Neely, A Brax, S A & Isotalus, M. Implementing servitization – Fresh research and practice in service management and operations. Seminaari 20.11.2012

Niskanen, J., Niskanen, M. 2013. Yritysrahoitus. Edita. Helsinki

Niskavaara, E. 2010. Yritystaloutta esimiehille. WSOY Pro. Helsinki

Niven Paul R. 2005. Balanced scorecard diagnostics. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey. USA

Normann, R. 2000. Service management : strategy and leadership in service business. Chichester : Wiley.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki. (painettu Porvoo)

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Talentum. Helsinki.

Parker, D.W. 2012. Service Operations Management. The total experience. USA

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Talentum. Helsinki

Pine, B. J., Gilmore, J.H. 2011. The experience economy. Updated ed. Harvard Business Review Press, cop. Boston (MA).

Puska, R. 2003. Liiketaloustiede: markkinointi. Pro gradu-tutkielma. Helsingin kauppa-korkeakoulu.

Rope, T., Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. WSOY. Helsinki

Rosenbaum, S. 2011. Curation Nation. How to win in a world where consumers are creators? USA

Saarinen, P. 2008. Kuluttajatutkimuskeskus, työselosteita ja esitelmää 117. Autojen huollosta ihmisten huoltoon. Huoltoasemien toimialarakenteen muutos.

Schiffman, L.G., Kanuk, L.L., Hansen, H. 2012. Consumer Behaviour, a European outlook. Second Edited. UK

Schwepker CH,Jr, Good DJ. Sales quotas: Unintended consequences on trust in organization, customer-oriented selling, and sales performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2012;20(4):437-452.

Serve Research Brunch. Serv-Rate –

Uudistuva palveluliiketoiminta kilpailukyvyn lähteenä. Seminaari 5.6.2013

Shih-Ping Jeng. The effect of corporate reputations on customer perceptions and cross-buying intentions. *Service Industries Journal*. 2011;31(6):851-862.

Soudagar, R., Iyer, V. & Hildebrand, V.K. 2012. Customer Experience EDGE. USA.

Sundbo, J., Toivonen, M. 2011. User-based Innovation in Services. Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA.

Tanninen K, Puumalainen K, Sandström J. The power of TQM: Analysis of its effects on profitability, productivity and customer satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2010;21(2):171-184.

Tuominen, T. 2011. Palveluinnovaatit ja niiden syntyminen. Luentomateriaali. Helsinki 27.4.2011

Tuulenmäki, A. Kaupan liiketoiminnan kehittämispäivä 2013.
Elämyksellinen kauppa. Seminaari 11.9.2013

Tyt-työyhteisö-tutkimus, HOK-Elanto. 2013

<http://biz.aalto.fi/fi/current/news/view/2011-11-25/> Tulevaisuus on palvelujen
25.11.2011. Luettu 12.2.2012

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17058072&show=abstract>.
How organizational and employee-customer identification, and customer orientation
affect job engagement. Luettu 16.5.2013

<http://www.hok-elanto.fi/yrityksesta/osavuosikatsaus-2013/>) luettu 17.11.2013

<http://www.youtube.com/watch?v=7NCpdLKhY04>, 6 Change thinking - Systems
thinking. Katsottu 4.4.2013

Wagenheim M, Rood AS. The relationship between employee satisfaction with organizational communication and customer orientation. *Managing Leisure*. 2010;15(1):83-95.

Wan-Jing AC, Tung CH. Customer orientation as a mediator of the influence of locus of control on job performance. *Service Industries Journal*. 2011;31(2):273-285.

Ylikanavainen asiakasvuorovaikutus kaupan tulevaisuuden menestystekijänä. Seminaari 18.10.2012